

Til
NHD

Dokumenttype
Rapport

Dato
Oktober 2011

EVALUERING AV INNOVASJON NORGES UTEAKTIVITETER



INNOVASJON NORGES UTEAKTIVITETER

Dato	Oktober 2011
Beskrivelse	Rapport

INNHold

1.	Sammendrag	1
1.1	Kort om Innovasjon Norges internasjonale kunder	1
1.2	Hvordan treffer Innovasjon Norges internasjonaliseringstilbud norske bedrifter?	2
1.3	Er Innovasjon Norges kontakt med og tilbud til bedriftene organisert på en hensiktsmessig måte?	8
1.4	Er Innovasjon Norges samarbeid og arbeidsdeling med andre norske virkemiddelaktører i utlandet hensiktsmessig?	13
1.5	Er Innovasjon Norge til stede i de rette markedene sett i forhold til bedriftenes behov?	14
1.6	Leserveiledning	16
2.	Innledning	18
2.1	Innovasjon Norges internasjonale tjenester: Formål og organisering	18
2.2	Innovasjon Norges internasjonale bedriftskunder	23
3.	Innovasjon Norges tjenestetilbud	27
3.1	Hvilke behov har norske virksomheter når de etablerer internasjonale aktiviteter?	27
3.2	I hvilken grad tilbyr Innovasjon Norge de rette tjenestetyper sett i forhold til bedriftenes behov, og er de av god kvalitet?	36
3.3	Har Innovasjon Norge den rette kompetansen?	47
3.4	Delkonklusjon: Utekontorenes tilbud og kompetanser, og veien videre	52
4.	Intern samhandling og organisering	55
4.1	Hvordan fungerer samhandlingen mellom utekontor og distriktskontor?	55
4.2	Hvordan fungerer samhandlingen mellom utekontorer og hovedkontor?	59
4.3	Hvordan fungerer samhandlingen mellom distriktskontorer og hovedkontor vedrørende internasjonale tjenester?	61
4.4	Hvordan fungerer samarbeidet mellom Innovasjon Norge og utenriktjenesten i land der Innovasjon Norge har kontor?	62
4.5	Hvordan fungerer ordningen med at utenriktjenesten skal representere Innovasjon Norge i land der Innovasjon Norge ikke selv har kontor?	66
4.6	Hvordan kommer bedriftene i kontakt med Innovasjon Norges tjenester?	71
4.7	Oppsummerende diskusjon	75
4.8	Delkonklusjon: Innovasjon Norges organisering og veien videre	77
5.	Ekstern samhandling	79
5.1	Samarbeidets omfang	79
5.2	Overlapp	84
5.3	Private aktører	85
5.4	ARENA-programmet og NCE-programmet	86
5.5	Oppsummerende diskusjon	87

5.6	Delkonklusjon: Samhandling med eksterne aktører og veien videre	88
6.	Vurdering av geografisk tilstedeværelse	89
6.1	Er Innovasjon Norge tilstede på de markedene norske bedrifter viser interesse for?	89
6.2	Er Innovasjon Norge tilstede på de markedene som potensielt kan være viktige for norske bedrifter?	92
6.3	Delkonklusjon: Geografisk tilstedeværelse	95
7.	Konklusjon	97
	Vedlegg 1: Teoretiske perspektiver på internasjonalisering	99
	Vedlegg 2: Evalueringens metode	105
	Vedlegg 3: Innovasjon Norges utekontorer	110
	Vedlegg 4: Litteraturliste	111

FIGUROVERSIKT

Figur 1 - Innovasjon Norges organisering.....	20
Figur 2 - Oversikt over bedriftenes opprinnelsesfylker (N=832)	24
Figur 3 - Størrelsen til bedrifter som mottok assistanse utenlands (N=832) ..	24
Figur 4 - Til bedrifter: Hvor lenge har din bedrift hatt internasjonale aktiviteter? (N=198)	25
Figur 5 - I hvor mange land har din bedrift totalt fått assistanse fra Innovasjon Norge til internasjonalisering? Dette inkluderer også assistansen bedriften fikk i 2009 og/eller i 2010 (N=190)	25
Figur 6 - Bedrifters formål med internasjonaliseringsprosjekter (N=312)	26
Figur 7 - Behov for ekstern assistanse ved utenlandsetablering (N=246)	27
Figur 8 - Behov for assistanse i land med kulturell nærhet(N=140) og kulturell avstand (N=135)*	28
Figur 9 - Behov for assistanse med å identifisere partene	29
Figur 10 - Behov for assistanse i større (N=80) og små og mellomstore (N=190) bedrifter*	31
Figur 11 - Behov for assistanse i bedrifter med 0-3 års (N=118) og mer enn 4 års (N=157) erfaring*	32
Figur 12- Bedriftenes behov for assistanse	33
Figur 13 - Bedriftenes behov	35
Figur 14 - Til bedrifter: Vi ønsker å vite hvilken betydning assistansen fra Innovasjon Norge hadde for ditt internasjonaliseringsarbeid, og ber deg derfor velge det alternativet som best beskriver din situasjon. Uten assistanse fra Innovasjon Norge ville jeg... (N=297)	37
Figur 15 - Match mellom behov og assistanse (N=135)	38
Figur 16 - Prosent av bedriftene som i meget høy/høy grad og mindre grad/ikke i det hele tatt er fornøyd med tjenestene fra utekontor (N=135) ...	39
Figur 17 - Bedrifters tilfredshet med assistanse mottatt fra distriktskontorer (N=22-24)	40
Figur 18 - Andel av små (1-19 ansatte) og større (20+ ansatte) bedrifter som i meget høy eller høy grad er fornøyd med mottatte tjenester (N=127).....	41
Figur 19 - Andel av små (1-19 ansatte) og større (20+ ansatte) som i mindre grad eller ikke i det hele tatt er fornøyd med mottatte tjenester (N=127) ...	42
Figur 20 - Prosent av bedriftene som i meget høy/høy grad er fornøyd med tjenestene fra utekontor for bedrifter med 0-3 års (N=58) og 4 års (N=69) eller lengre.*	43
Figur 21 - Prosent av bedriftene som i mindre grad/ikke i det hele tatt er fornøyd med tjenestene fra utekontor for bedrifter med 0-3 års (N=58) og 4 års (N=69) eller lengre.*	44
Figur 22 - Sammenlikning av behov for assistanse og kvaliteten på tjenestene	45

Figur 23- Utekontorenes vurdering av utvalgte kompetansers betydning, og deres egne kompetanser (N=27)	47
Figur 24 – Bedriftenes vurdering av utvalgte kompetansers betydning, og utekontorenes kompetanser (N=165 for betydning, og 82-132 for vurdering av faktisk kompetanse).....	48
Figur 25 – Andel utekontorer som vurderer at utvalgte potensielle utfordringer er utfordrende eller meget utfordrende (N=27)	49
Figur 26 - Organisatoriske utfordringer.....	54
Figur 27 - "Hvordan vurderer du kontakten med distriktskontorene?" (N=27)	56
Figur 28 - Andel bedrifter som opplever Innovasjon Norge som en enhetlig organisasjon (N=161)	56
Figur 29 - Andel bedrifter som oppgir at de vet hvor i Innovasjon Norge de skal henvende seg (N=161).....	57
Figur 30 - "Vurderer utekontorene at kontakten med hovedkontoret er hyppig nok?" (N=27).....	59
Figur 31 - Hvordan vurderes det at samhandlingen fungerer, alt i alt? (N=27)	59
Figur 32 - Hvordan vil du beskrive ansvarsfordelingen mellom Innovasjon Norge og ambassaden / konsulatet i ditt land?	62
Figur 33 - Utekontorer: Ifølge deg, hvem bør ha hovedansvaret for de følgende områdene i samarbeidet mellom Innovasjon Norge og ambassaden / konsulatet? (N=27).....	63
Figur 34 - Ambassader: Ifølge deg, hvem bør ha hovedansvaret for de følgende områdene i samarbeidet mellom Innovasjon Norge og ambassaden / konsulatet? (N=30).....	64
Figur 35 - Alt i alt, hvordan vurderer utekontorene og ambassaden at samarbeidet fungerer?	65
Figur 36 - Til ambassader/konsulater i land uten Innovasjon Norge-kontor: Hvor mange norske bedrifter har ambassaden i løpet av det siste året assistert vedrørende bedriftens aktiviteter i ditt land? (N=34)	66
Figur 37 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Andel av ambassadene som oppgir at de i meget høy eller høy grad assisterer bedrifter i ulike størrelseskategorier (N=34)	67
Figur 38 - Var assistansen hos ambassaden knyttet til noe av det følgende? (N=34).....	67
Figur 39 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Hva er kvaliteten på assistansen ambassaden potensielt kan levere? (N=34)	68
Figur 40 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Har ambassaden vært i kontakt med følgende Innovasjon Norge-kontor det siste året? (N=34).....	69
Figur 41 - Til bedrifter: Hvordan ble du gjort oppmerksom på Innovasjon Norges internasjonale tilbud (N=199).....	71
Figur 42 - Til bedrifter: Hvordan kom du i kontakt med utekontoret? (N=242)	72
Figur 43 - Hvordan etableres kontakten mellom utekontoret og bedrifter? (N=27).....	72
Figur 44 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Bedrifter henvises til ambassaden gjennom (N=34)	73
Figur 45 - Til utekontor og ambassader: "Så vidt du kjenner til, er noen av de følgende aktørene tilstede eller på andre måter aktive i ditt land?".....	79
Figur 46 - Til utekontorene og ambassader/konsulater: Har utekontoret samarbeidet med noen av følgende aktører?	80
Figur 47 – Til utekontorer: Hvordan beskrives samarbeidet med følgende aktører? (N=27)	81
Figur 48 – Til ambassader/konsulater: Hvordan vil du beskrive samarbeidet med følgende aktører (N=64)?	81
Figur 49 – Til utekontorer: Hva er den typiske formen for samarbeid?	83
Figur 50 – Til ambassader/konsulater: Hva er den typiske formen for samarbeid?	83

Figur 51 - Til utekontorer: Tilbyr Innovasjon Norge tjenester som overlapper med tjenester tilbudt av andre aktører? (N=27)	84
Figur 52 - Har bedriften deltatt i ARENA eller NCE (N=162).....	86
Figur 53 - Hvor ofte er utekontor og ambassaden i kontakt med programmene ARENA eller NCE?	86
Figur 54 - Kontakter bedrifter Innovasjon Norge om land hvor de ikke har kontorer? (N=27)	91
Figur 55 - Framtidige markeder, rangert etter indeks for markedspotensial ...	93
Figur 56 - Vekstmarkeder uten fysisk tilstedeværelse fra Innovasjon Norge ..	94
Figur 57 - Geografisk fordeling av 167 norske bedrifters første direkte utenlandsinvesteringer	101
Figur 58 - Geografisk fordeling av første og andre FDI for 48 norske bedrifter 1948-1980.....	101
Figur 59 - Geografisk fordeling av norsk utgående FDI-beholdning, 2000, 2006 (prosent)	102
Figur 60 – Internasjonal strategi og datterselskapenes rolle	103

1. SAMMENDRAG

Rambøll Management – i samarbeid med professorene Rolv P. Amdam og Inger B. Pettersen (begge fra BI) – presenterer med dette evaluering av Innovasjon Norges uteaktiviteter. Evalueringen vurderer Innovasjon Norges internasjonaliseringsarbeid, med særlig vekt på selskapets arbeid ved utekontorene. Evalueringen er gjennomført i perioden april-oktober 2011.

Evalueringen følger i forlengelse av evalueringen av Innovasjon Norge som ble gjennomført av Econ Pöyry, Agenda Kaupang og Damvad i 2010. Fire spørsmål avgrenser evalueringens mandat:

- Hvordan treffer Innovasjon Norges internasjonaliseringstilbud behovet til norske bedrifter? Herunder om Innovasjon Norge besitter den riktige kompetansen, om kapasiteten er på riktig nivå og om tjenestene utfyller og ikke konkurrerer med det private aktører tilbyr.
- Er Innovasjon Norges kontakt med og tilbud til bedriftene organisert på en hensiktsmessig måte? Herunder om samspillet mellom hovedkontor, distriktskontorer og utekontorer bidrar til at bedriftene får et helhetlig tilbud?
- Er Innovasjon Norges samarbeid og arbeidsdeling med andre norske virkemiddelaktører i utlandet hensiktsmessig?
- Er Innovasjon Norge til stede i de riktige markedene sett i forhold til bedriftenes behov og målsettinger? Hvor bør Innovasjon Norge prioritere tilstedeværelse fremover?

Som de fire spørsmålene over indikerer, er dette ikke definert som en evaluering av måloppnåelse. Det ligger ikke innenfor evalueringens mandat å vurdere hvorvidt Innovasjon Norge gir et tilstrekkelig godt tilbud *gitt pengebruk* (samfunnsøkonomisk lønnsomhet), eller å vurdere om Innovasjon Norges ressursbruk kan rettferdiggjøres i form av overordnet samfunnsnytte.

Ettersom denne rapporten inneholder omfattende datamengder og som sådan er relativt volumiøs, har vi lagt vekt på å utarbeide et elaborert sammendrag, som skal gi en god forståelse av temaene som diskuteres i de mer detaljerte kapitlene.

Evalueringen hviler seg på både kvalitativ og kvantitativ metode for å få både bredde- og dybdekunnskap om Innovasjon Norges virke. Vi har gjennomført en spørreundersøkelse der norske ambassader og Innovasjon Norges utekontorer deltok, samt en spørreundersøkelse blant bedrifter som har benyttet Innovasjon Norges tjenester i 2009 og 2010. Videre har vi gjennomført 65 kvalitative intervjuer med utekontorer, ambassader, bedrifter, distriktskontorer og andre interessenter og virkemiddelaktører, for å få utfyllende dybdekunnskap på evalueringens fokusområder. Det er også blitt utført statistiske analyser av norsk FDI og norsk kapitalflyt til utlandet.

Som supplement til spørreundersøkelsene og intervjuene har vi gjennomført to arbeidsseminarer med professorene Rolv P. Amdam og Inger B. Pettersen, og to arbeidsseminarer med referansegruppen nedsatt av NHD. Litteraturstudier har også vært en sentral metode under hele prosessen.

Detaljert beskrivelse av evalueringens metode finnes i vedlegg 2.

1.1 Kort om Innovasjon Norges internasjonale kunder

I løpet av 2009 og 2010 bisto Innovasjon Norges utekontorer 832 norske bedrifter med i alt 1130 prosjekter. Tallet er hentet fra Innovasjon Norges kundedatabase. Dette er bedrifter som har fått prosjektstøtte fra utekontorer, som er denne evalueringens primære målgruppe. Tallet inkluderer

således ikke alle bedrifter som har vært i kontakt med et utekontor på mindre formell måte, og ikke bedrifter som har mottatt finansieringstjenester. I tillegg var det i samme periode registrert i alt 1191 henvendelser fra norske bedrifter til Innovasjon Norges hovedkontor vedrørende handelsteknisk og regulatorisk assistanse. Disse henvendelsene kom fra i alt 617 individuelle bedrifter.

Samtlige bedrifter som mottok assistanse fra ett av Innovasjon Norges utekontorer i 2009 og 2010 har mottatt et spørreskjema i forbindelse med denne evalueringen.

1.2 Hvordan treffer Innovasjon Norges internasjonaliseringstilbud norske bedrifter?

Dette spørsmålet er besvart gjennom tre underspørsmål. For det første har vi sett på hvilke behov norske bedrifter har når de etablerer internasjonale aktiviteter. For det andre har vi sammenliknet Innovasjon Norges tjenestetilbud med disse behovene. Og for det tredje har vi vurdert Innovasjon Norges kompetanser.

En overordnet konklusjon er at Innovasjon Norges Internasjonaliseringstjenester treffer små og mellomstore bedrifter i tidlig internasjonaliseringsfase på en god måte. Tilbudet er mindre tilpasset større bedrifter og bedrifter som er kommet langt i sin internasjonaliseringsprosess i det aktuelle markedet.

Behovene til bedrifter som etablerer internasjonale aktiviteter, relaterer seg i den innledende fasen i første rekke til det som kan beskrives som "praktisk og generell assistanse". Dette handler om språklig assistanse, organisering av møter, forståelse av forretningskultur, mv. Når bedriftene blir mer modne i markedet, øker behovet for dypere assistanse, som forutsetter større grad av sektorkunnskap.

Innovasjon Norges utekontorer leverer gode generelle og praktiske tjenester, men er mindre gode når tjenestene forutsetter sektorkunnskap – med unntak av utekontorer som har et særskilt sektorfokus. Dette gjenspeiles i utekontorenes kompetanser. Utekontorene har gjerne gode kompetanser på språk og kultur, men mindre god kompetanse når det gjelder forståelse av den enkelte sektor og kjennskap til aktører.

Nedenfor redegjør vi overordnet for svar på de tre underspørsmålene, før vi ser framover og beskriver hva Innovasjon Norge kan gjøre for å heve sitt internasjonale tjenestetilbud.

1.2.1 Hvilke behov har norske bedrifter når de går internasjonalt?

Tabellen på neste side viser assistansetypene sortert i fire kategorier, etter grad av betydning for bedriftene: (1) Tjenester det er stort behov for¹, (2) tjenester det er relativt stort behov for², (3) tjenester det er relativt lavt behov for³, og (4) tjenester det er lavt behov for⁴. Tabellen er basert på bedriftenes vurderinger av hvilke assistansebehov de har når de etablerer internasjonale aktiviteter. Tabellen viser altså hvilke behov de oppgir å ha, og ikke kun hva de etterspør fra Innovasjon Norge.

¹ Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i mer enn 30% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

² Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i 20%-30% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

³ Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i 10%-20% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

⁴ Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i mindre enn 10% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

GRAD AV BEHOV	TJENESTETYPE
Stort behov	Organisering av møter
	Forståelse av forretningskultur
	Identifisering av salgspartnere
	Markedsanalyse
Relativt stort behov	Kontakt med myndigheter
	Regulatoriske og handelstekniske spørsmål
	Språklig assistanse
	Organisering av studieturer etc.
Relativt lavt behov	Vurdering av inngangsstrategi
	Profilering av bedriften
	Fasilitering av deltagelse på messer
	Løpende drift av samarbeidskonstellasjoner
	Identifisering av produksjonspartnere
	Assistanse knyttet til Corporate Social Responsibility
	Identifisering av FOU-partnere
	Identifisering av land for utenlandsetablering
Lavt behov	Parathetsanalyse
	Profilering av norske næringslivssektorer
	Annet

Om vi ser på tabellen over, har bedrifter som etablerer internasjonale aktiviteter, i første rekke behov for praktisk assistanse knyttet til organisering av møter med potensielle partnere, forståelse av forretningskultur, identifisering av salgspartnere, markedsanalyse, kontakt med myndigheter, forståelse av regulatoriske og handelstekniske spørsmål, språklig assistanse, samt assistanse knyttet til organisering av studieturer og liknende.

Bildet som tegner seg er et **skille mellom det som kan kalles "praktisk assistanse" og "strategisk sparring"**. Det bedriftene i størst grad etterspør er tjenester som faller i kategorien "praktisk assistanse", det vil si praktisk og konkret rådgivning knyttet til hvordan man skal etablere seg i markedet her og nå ("how to do business").

Oppsummert har flest bedrifter behov for praktisk assistanse som kan kategoriseres i tre typer tjenester:

- **Koblertjenester:** Identifisering av salgspartnere og kontakt med myndigheter (samt identifisering av FOU-partnere og produksjonspartnere for bedrifter der dette er relevant).
- **Organiseringstjenester:** Organisering av møter med potensielle partnere, organisering av studieturer etc., språklig assistanse og rådgivning knyttet til familiær organisering.
- **Konkret rådgivning om markedet:** Forståelse av forretningskultur og markedsanalyse.

Alle disse er typiske oppstartstjenester: Tjenester som er rettet mot at bedriften innledningsvis får et grep om det aktuelle markedet. Det er samtidig tjenester som i stor grad er av generell og generiske art, og som ikke er sektorspesifikke (selv om markedsanalyser og tilgang til relevante nettverk forutsetter en viss sektorinnsikt fra Innovasjon Norges side).

Fokuset på generelle tjenester av denne typen gjenspeiles av de kvalitative intervjuene. Her har flertallet av bedriftene påpekt at det de først og fremst forventer av Innovasjon Norge er generelle tjenester. Det skal dog understrekes at dette ikke betyr at bedriftene ikke ønsker eller kunne dratt nytte av mer sektorspesifikke tjenester. En overordnet konklusjon er imidlertid at bedriftenes mest prekære behov typisk er knyttet til praktiske og generelle tjenester, og i mindre grad til strategiske og mer sektorspesifikke tjenester.

Samtidig peker empirien på at **ulike bedrifter til dels har ulike behov**. De viktigste skillelinjene relaterer seg til størrelse, erfaring og geografi. De sentrale tendensene er at:

- Mindre bedrifter har mer markerte behov for assistanse enn større bedrifter.

- Mindre erfarne bedrifter har mer markerte behov enn mer erfarne bedrifter.
- Bedrifter som internasjonalsiserer seg i land med stor kulturell avstand har noe mer markerte behov enn bedrifter i land med liten kulturell avstand, men det er samtidig behov for assistanse i land med liten kulturell avstand.

De sentrale forskjellene innen alle disse grupper relaterer seg i første rekke til behovenes *intensitet*. Det er eksempelvis ikke slik at mindre bedrifter har fundamentalt andre behov enn større bedrifter, men de har større behov for de samme tjenestene.

Dette bildet nyanseres noe om vi ser på de kvalitative intervjuene. Disse kan tyde på at de større bedriftene i noe mindre grad har behov for det vi ovenfor har omtalt som "praktisk assistanse". Disse bedriftene ønsker seg i første rekke dypere viten om markedet. Dette framkommer også av spørreundersøkelsen.

Bedrifter i land med mindre kulturelle forskjeller beskriver at de i første rekke har behov for å "finne riktig partner til riktig pris". Samtidig skal det her understrekes at slike bedrifter til tider kan undervurdere de kulturelle utfordringene. Dette kan tyde på at bedrifter har et større behov for kulturell sparring i slike land enn de selv vurderer.

De sentrale funnene fra gjennomgangen av bedrifters behov oppsummeres i figuren nedenfor.

Bedriftenes mest prekære behov relaterer i den innledende fasen seg til generelle praktiske tjenester:

- Koblertjenester
- Organiseringstjenester
- Markedsrådgivning

Samtidig er det enkelte forskjeller mellom ulike typer bedrifter

- Større bedrifter har mindre markerte behov for assistanse enn mindre bedrifter, men har stort sett behov for de samme tjenester. De større bedriftene har samtidig noe mindre behov for praktisk assistanse, og mer behov for strategisk sparring, som forutsetter større grad av sektorkompetanse.
- Mer internasjonalt erfarne bedrifter har mindre markerte behov for assistanse enn mindre erfarne bedrifter.
- Bedrifter i land med liten kulturell avstand har mindre behov for assistanse enn bedrifter i land med stor kulturell avstand. I første rekke relaterer dette seg til tjenester som handler om kulturforståelse. Samtidig kan mye tyde på at disse bedriftene har en tendens til å undervurdere kulturelle utfordringer. Undersøkelsen viser at også bedrifter i land med kulturell nærhet har behov for assistanse.
- Når bedriftene blir mer modne på det aktuelle markedet, får de større behov for dypere og mer sektorspesifikk assistanse, samt kjennskap til aktører i markedet.

1.2.2 Innovasjon Norges tilbud sammenliknet med bedriftenes behov

Overordnet viser evalueringen at det er en god match mellom Innovasjon Norges internasjonale tilbud og bedriftenes behov. En indikasjon på dette er at 60 % av bedriftene i spørreundersøkelsen oppga at det er en god match mellom deres behov og Innovasjon Norges tilbud vedrørende internasjonalsisering. På samme måte oppga 76 % av bedriftene at "Innovasjon Norge er en naturlig partner for meg i mitt internasjonalsiseringsarbeid". Videre vurderte 64 % av respondentene at assistansen fra Innovasjon Norge enten hadde vært utslagsgivende for at internasjonalsisering ble gjennomført, eller hadde bidratt til at internasjonalseringen ble gjennomført på en mer hensiktsmessig måte.

Disse tallene gir en indikasjon på at Innovasjon Norge tilbyr tjenester som er relevante for bedriftene, og av en slik kvalitet at de tilfører markert merverdi. Samtidig indikerer disse tallene at tilbudet fortsatt kan bli bedre. Eksempelvis svarer ca 40 % av bedriftene andre alternativer enn "svært enig" eller "enig" med hensyn til om det er en god match mellom behov og tilbud av tje-

nester (bedrifter med liten internasjonal erfaring opplever en bedre match enn bedrifter med lang internasjonal erfaring).

Evalueringen peker på at eventuelt forbedringspotensial ikke har så mye å gjøre med selve "tjenestemenyen", men med *kvaliteten* på tjenestene: Utekontorene tilbyr i stor grad det bedriftene etterspør.

I forrige avsnitt viste vi en tabell som grupperer tjenesteområder etter oppgitt behov fra bedriftene. Denne evalueringen viser at Innovasjon Norges utekontorer tilbyr tjenester av god kvalitet innenfor de tjenesteområdene flest bedrifter oppgir at de har behov for⁵. Dette viser at tilbudet er relativt godt tilpasset bedriftenes behov – eller at etterspørselen er tilpasset Innovasjon Norges tilbud. Samtidig viser denne evalueringen at det er enkelte tjenesteområder mange bedrifter vurderer som viktige, der Innovasjon Norge med fordel kan forbedre sitt tilbud. Følgende er sentrale:

- Kontakt med myndigheter
- Regulatoriske og handelstekniske spørsmål
- Vurdering av inngangsstrategi
- Identifisering av FOU-partnere
- Assistanse relatert til CSR

En sentral diskusjon er om Innovasjon Norges tjenester er bedre tilpasset enkelte bedrifter enn andre. Som vi redegjorde for i forrige avsnitt, er det forskjeller i behovene til store og små bedrifter. Vi beskrev at mindre bedrifter har størst behov for det vi omtalte som "praktisk assistanse", mens de større bedriftene har mer behov for strategisk sparring. Overordnet synes bedriftene å være godt fornøyde med tjenester som relaterer seg til "praktisk assistanse". Det er også slik at bedrifter med kort internasjonal erfaring er mer fornøyde med mottatte tjenester enn bedrifter med lang erfaring.

I de kvalitative intervjuene har det imidlertid ofte blitt pekt på at Innovasjon Norges utekontorer som regel ikke sitter på tilstrekkelig sektorekspertise til å fullt ut kunne fylle en rolle som en strategisk sparringspartner (utekontorer med særskilt sektorfokus er viktige unntak fra denne tendensen). Dette indikerer at tjenestetilbudet er mer rettet mot å tilby tjenester til små og mindre erfarne bedrifter enn til større bedrifter. Denne tendensen underbygges også av at mindre bedrifter jevnt over er mer fornøyde med mottatte tjenester enn de større.

- Innovasjon Norges internasjonaliseringstjenester treffer små og mellomstore bedrifter i tidlig internasjonaliseringsfase på en god måte. Dette er tjenester som gir bedriftene et innledende grep om markedet, og setter dem i stand til å arbeide videre med andre aktører.
- Tilbudet er mindre tilpasset større bedrifter og bedrifter som er kommet langt i sin internasjonaliseringsprosess i det aktuelle markedet.

1.2.3 Har Innovasjon Norge den rette kompetansen?

Svarene på dette spørsmålet avspeiler funnene beskrevet i de to avsnittene over: I gjennomgangen av bedriftenes behov, viste vi at behovene kan grupperes i to generelle assistansetyper: Generell praktisk assistanse, og strategisk rådgivning. Bedriftenes mest prekære behov dreier seg om den første gruppen. Deretter beskrev vi i gjennomgangen av Innovasjon Norges internasjonale tjenestetilbud at bedriftene – med enkelte unntak – var mest fornøyd med tjenester som sorterte under merkelappen "generell praktisk assistanse".

Disse funnene stemmer godt over ens med funn relatert til kompetanse. Utekontorene synes å være best på mer generelle og praktiske kompetanser, slik som innsikt i kulturelle forhold og

⁵ Se kapittel 3.2.9 for en mer detaljert framstilling av dette.

språklig kompetanse. De er imidlertid – med unntak av kontorene med særskilt sektorsatsing – mindre gode på kompetanser som omhandler spesifikke sektorer, slik som kunnskap om aktører og selskaper i det eksterne markedet og kunnskap om bedriftens sektor. Dette er samtidig kompetanser bedriftene vurderer som viktige, særlig de mer erfarne bedriftene.

Oppsummert peker evalueringen på at utekontorene har gode generelle kompetanser, men mindre gode kompetanser når det gjelder dybdekunnskap om ulike sektorer (med unntak av kontorene med særskilt sektorsatsing). Den peker også på at det innenfor enkelte kompetanseområder er et stort sprik mellom hva bedriftene vurderer som viktig og hvilke kompetanser de vurderer at utekontorene besitter. Viktig her er "kunnskap om aktører og selskaper i eksternt marked" og "kjennskap til bedriftens sektor". Bedriftene beskriver begge kompetansetyper som viktige, men vurderer samtidig at utekontorenes kompetanser er begrenset innenfor disse områdene.

Evalueringen har også avdekket at bedrifter som har fått assistanse fra kontorer med spesiell sektorkunnskap, har opplevd denne kunnskapen som en vesentlig merverdi.

Evalueringen peker også på en rekke utfordringer knyttet til å besitte rett kompetanse. Spørreundersøkelsen blant utekontorene avdekker at både "rekruttering", "å beholde rett personell", "spredning av kompetanser og kunnskap på tvers av enheter i Innovasjon Norge", samt "informasjonsinnsamling fra eksterne aktører" er viktige utfordringer. Det vurderes også som viktig at norske utsendinger forblir lenge nok på kontoret til å bygge relevant erfaring og nettverk. Samtidig var det kun et fåtall av utekontorene som vurderte at dette faktisk skjer.

Det er i denne sammenheng interessant at spredning av kompetanser og kunnskap på tvers av enheter i Innovasjon Norge er den utfordringen flest utekontorer ser på som størst.

- Innovasjon Norges utekontorer har gode generelle kompetanser, som matcher behovene til små og uerfarne bedrifter
- Utekontorene har, med unntak av kontorene med særskilt sektorsatsing, mindre god sektorkompetanse. Dette er kompetanser som særlig de større og mer erfarne bedriftene har behov for.

1.2.4 Veien videre: Hvordan kan utekontorene forbedre sitt tjenestetilbud og sine kompetanser

Rambøll vurderer at et eventuelt forbedringspotensial ikke har så mye med selve "tjenestemenyen" å gjøre, men med *kvaliteten* på tjenestene. Forbedringer dreier seg således om å forbedre kvaliteten på de tjenestene som er mindre gode. Dette gjøres i første rekke gjennom kompetanseheving.

Nedenfor beskriver vi to veivalg vi vurderer at Innovasjon Norge bør avveie vedrørende sine internasjonale kompetanser.

Det er viktig å beholde generalistkompetansen

En sentral diskusjon relatert til kompetanseheving handler om hvilke kompetanser utekontorene bør bygge opp. I det ovenstående har vi pekt på et skille mellom to typer kompetanser: Generell kompetanse og sektorkompetanse. Vi har beskrevet at sektorsatsingene oppleves som meget positive av bedriftene som har benyttet seg av slike tjenester. Samtidig har andre bedrifter beskrevet at utekontorene kunne vært bedre på sektorkompetanse. Vi har også vist til at én av utekontorenes svakheter – sett fra bedriftenes ståsted – er kompetanser og tjenester som relaterer seg til nettverksbygging. Eksempelvis er det kun 33 % av bedriftene i vår spørreundersøkelse som vurderer at Innovasjon Norge har god kjennskap til aktører og selskaper i det eksterne markedet (samtidig som 85 % vurderer at dette er en viktig kompetanse).

Økt fokus på sektorkunnskap vil således kunne bidra til bedre nettverkstjenester innenfor de prioriterte sektorene.

På den annen side må noe bortprioriteres når noe annet prioriteres – gitt samme ressursgrunnlag. Økt sektorsatsing vil dermed kunne gå på bekostning av utekontorenes mer generelle kompetanse, og tilbudet til bedrifter som faller utenfor sektorsatsingene.

Spørsmålet er således: Bør Innovasjon Norge i større grad bygge opp sin sektorkompetanse? I en situasjon med ubegrenset ressurspool, er svaret "ja takk begge deler". Bedriftene får et bedre tilbud dersom Innovasjon Norge har både høy sektor- og generalistkompetanse. I en situasjon der de to må veies opp mot hverandre, tyder funnene i denne rapporten umiddelbart på at generalistkompetanse bør veie tyngst. For det første fordi bedriftene typisk har størst behov for det vi ovenfor har beskrevet som "generell praktisk assistanse" – assistanse som i første rekke forutsetter generalistkunnskap. For det andre fordi det i første rekke er de små og mellomstore bedriftene som har behov for den generelle praktiske assistansen. Ettersom disse bedriftene ifølge Innovasjon Norges mandat utgjør organisasjonens viktigste målgruppe, bør tjenestetilbudet avspeile denne gruppens behov.

På bakgrunn av evalueringens funn, vurderes det at økt sektorkompetanse vil forbedre Innovasjon Norges tjenestetilbud, men at slik kompetanse ikke bør prioriteres på bekostning av generalistkompetanse. Rambøll vurderer derfor at Innovasjon Norge i første rekke bør prioritere å videreutvikle sin generalistkompetanse. Samtidig bør det fokuseres ytterligere på samarbeid med andre deler av virkemiddelapparatet som er sterke på sektorkunnskap, slik som INTSOK, INT-POW, EFF, og Norges Forskningsråd. Dette diskuteres nærmere i avsnitt 1.4.

Et sentralt spørsmål er om Innovasjon Norge trenger å bygge opp sektorkompetansen *selv* på de utenlandske markedene. Økt sektorkompetanse vil kunne oppnås gjennom å styrke relasjoner til det øvrige virkemiddelapparatet og trekke på kompetanser som finnes her. På denne måten kan synergiene i virkemiddelapparatet utnyttes heller enn at det bygges opp parallelle kompetanser. Dette peker på at utekontorenes primære oppgave når det gjelder sektorspesifikk assistanse handler om å identifisere behov og kjenne markedet, men la andre aktører levere den dype sektorspesifikke assistansen. Dette nødvendiggjør et økt fokus på nettverksbygging hos Innovasjon Norge.

Organisatoriske grep

Ytterligere en diskusjon som relaterer til kompetanseheving handler om hvordan Innovasjon Norge kan organisere seg for i størst mulig grad å utnytte de ressursene og kompetansene som finnes i organisasjonen i dag.

Evalueringen tyder på at Innovasjon Norge kan gjøre enkelte grep som vil heve tjenestetilbudet jevnt over.

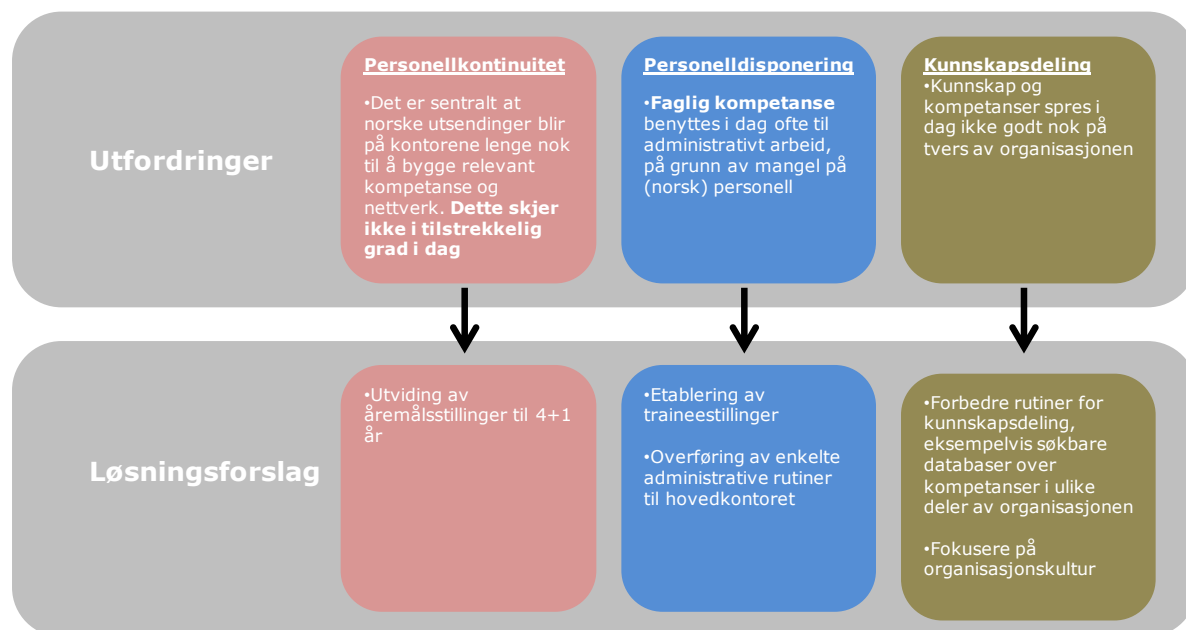
For det første vil økt *personellkontinuitet* bidra til et bedre tjenestetilbud. Dette gjelder både kjennskap til markedet, og tilgang til relevante nettverk. I en slik situasjon tror Rambøll at den nåværende ordning med åremålsstillinger på 3-4 år gir for lite tid til å utvikle en tilstrekkelig forståelse for markedet. En utviding av åremålsstillingene må samtidig vurderes opp mot et annet hensyn, nemlig at de utsendte ikke bør være så lenge ute at de mister innblikk i norske forhold og norsk næringsliv. Rambøll vurderer derfor at en mindre justering av åremålsstillingene, med ett år, kan være et hensiktsmessig kompromiss. Vi foreslår derfor å utvide åremålsstillingene til opp til fem år.

Evalueringen peker også på enkelte sentrale kompetanser de utsendte bør inneha: De bør ha erfaring med norsk næringsliv, ha evne til nettverksbygging både på ute- og hjemmemarkedet og mellom aktører, og være proaktive pådrivere. Dette bør vektlegges i rekruttering av personell.

Videre har evalueringen avdekket at ansatte ved utekontorene opplever at faglig kompetanse til tider brukes på oppgaver av administrativ karakter. Årsaken til dette er at mye av kommunikasjonen med utekontorene foregår på norsk. De norske utsendingene, ofte kontorets leder, må derfor bruke tid på å administrere korrespondanse som ikke direkte forutsetter fagkompetanse. På denne måten trekkes fagkompetanse vekk fra faglig arbeid. Det har innenfor rammene av denne evalueringen vært vanskelig å realitetsvurdere denne oppfatningen.

Til sist har evalueringen avdekket at en stor kompetanseutfordring handler om å *dele informasjon* på tvers av ulike enheter i Innovasjon Norge. Eksempelvis opplever utekontorene at den største utfordringen knyttet til å besitte rett kompetanse handler om kompetansedeling internt i Innovasjon Norge. Ett grep Rambøll tror vil kunne bidra til bedre utnyttelse av ressursene er forbedring av muligheter for å søke opp kompetanser i organisasjonen, eksempelvis basert på IN-search-databasen, som Innovasjon Norge allerede benytter, og som har informasjon om "hvem som vet hva".

De tre organisatoriske utfordringene med forslag til løsninger oppsummeres i figuren nedenfor.



1.3 Er Innovasjon Norges kontakt med og tilbud til bedriftene organisert på en hensiktsmessig måte?

Det andre hovedspørsmålet i evalueringen handler om Innovasjon Norges interne organisering. Dette handler om to former for samhandlingsmønstre: For det første samhandling mellom ulike enheter i Innovasjon Norge (hovedkontor, distriktskontorer og utekontorer). For det andre samhandling mellom Innovasjon Norge og utenriktstjenesten⁶. Vi har også sett på Innovasjon Norges arbeid med å rekruttere bedrifter til internasjonal virksomhet.

Innovasjon Norges uteaktiviteter hviler på en regional struktur, der hvert enkelt kontor tilhører en region med en regionalansvarlig. Dette har blitt drøftet i intervjuene, men diskuteres ikke eksplisitt nedenfor. Våre samtaler – både med utekontorer og bedrifter – tyder på at den regionale organiseringen per i dag ikke er et spesielt synlig organisatorisk ledd når det gjelder den konkrete levering av tjenestetilbud til bedrifter.

Overordnet viser evalueringen at det samarbeides relativt omfattende mellom ulike enheter i Innovasjon Norge, samtidig som det pekes på flere utfordringer. Videre viser rapporten at Innovasjon Norge og utenriktstjenesten med fordel kan utvide sin samhandling i land der Innovasjon Norge ikke selv har fysisk tilstedeværelse.

Fra bedriftenes ståsted, viser evalueringen at 80 % av bedriftene vurderer at de vet hvor i Innovasjon Norge de skal henvende seg, mens 50 % opplever Innovasjon Norge som en enhetlig organisasjon. 20 % av bedriftene er uenige i at Innovasjon Norge er en enhetlig organisasjon. Dette viser at bedriftene i stor grad vet hvor i Innovasjon Norge de skal henvende seg. Samtidig er det en betydelig andel som ikke opplever Innovasjon Norge som en enhetlig organisasjon.

⁶ Samhandling med andre virkemiddelaktører behandles i neste kapitte

1.3.1 Innovasjon Norges interne organisering

Innovasjon Norges organisatoriske modell tilsier at fagkunnskap finnes både ved hovedkontor, distriktskontorer og utekontorer. På enkelte områder sitter ekspertisen primært på hovedkontoret, mens på andre områder sitter den på ett eller flere distriktskontor eller utekontorer. Med en slik modell er det helt sentralt at kompetansen flyter godt og effektivt mellom ulike organisatoriske ledd.

Når det gjelder **samarbeid mellom Innovasjon Norges utekontorer og distriktskontorer**, viser evalueringen at selv om utekontorene overordnet mener at samarbeidet fungerer tilfredsstillende, vurderer de samtidig at det bør samarbeides langt mer med distriktskontorene enn hva tilfellet er i dag. Overordnet vurderer nærmere 50 % av utekontorene at samhandlingen med distriktskontorer fungerer ganske godt, mens nærmere 40 % vurderte at den verken fungerer verken godt eller dårlig. I overkant av 10 % vurderte at samhandlingen fungerer litt dårlig. Spørreundersøkelsen viser samtidig at flertallet av utekontorene mente at de burde samarbeide mer med distriktskontorene om eksempelvis markedsmuligheter for norske bedrifter og nettverksmuligheter.

De fleste informantene fra både distriktskontorer og utekontorer beskriver samarbeidet mellom de to som godt, men påpeker samtidig at mye kan forbedres. Spesielt påpekes det at samarbeidsrelasjoner ofte preges av personlige nettverk heller enn av faglige vurderinger. Verdt å bemerke er også at flere informanter har pekt på at organisasjonens helhetlige kompetanser per i dag i ikke brukes tilstrekkelig av hele organisasjonen.

Kompetanseflyt mellom utekontorer og distriktskontorer er i så måte et vesentlig element. Det pekes på at denne kompetansedelingen er litt for tilfeldig, og avhengig av personlige relasjoner. Dette gjør modellen sårbar og personavhengig. Enkelte bedrifter har også påpekt at de opplever å "bli hengene litt i luften" etter overlevering fra distriktskontor til utekontor, og beskriver som sådan en slags "missing link" i samhandlingen mellom disse.

75 % av utekontorene vurderer at **samhandlingen mellom utekontorer og hovedkontor** fungerer svært godt eller godt. Samtidig vurderer mange utekontorer at det bør samarbeides mer med hovedkontoret enn hva tilfellet er i dag. Igjen er det sentralt at kompetanse flyter godt mellom ulike ledd i organisasjonen, noe utekontorene peker på at ikke skjer i tilstrekkelig grad i dag.

Utekontorene opplever dog at enkelte støttefunksjoner hovedkontoret har ansvar for ikke er tilpasset utekontorenes hverdag. Dette gjelder eksempelvis økonomirapporteringen som blant annet ikke er tilrettelagt for utenlandske ansatte ved utekontorene. Enkelte utekontorer har også etterspurt mer støtte fra hovedkontoret når det gjelder utarbeiding av informasjonsmaterieell og ulike maler.

1.3.2 Samhandling mellom utenriktjenesten og Innovasjon Norge

Når det gjelder samhandling mellom utenriktjenesten og Innovasjon Norge, skal dette ha to funksjoner.

For det første skal **utenriktjenesten og Innovasjon Norge samordne sine tjenester på destinasjoner der begge er representert**. Her viser undersøkelsen at samlokalisering oppleves som et gode av samtlige respondenter, både fra utenriktjenesten og Innovasjon Norge. I dag er ca 50 % av utekontorene til Innovasjon Norge samlokalisert med den lokale ambassaden eller konsulatet. Videre har kun et fåtall av utekontorene en skriftlig avtale om arbeidsfordeling med lokal ambassade/konsulat, selv om samarbeidsavtalen mellom Utenriksdepartementet (UD) og Innovasjon Norge sier at en slik skal foreligge. Rambøll har likevel ikke funnet tegn på at dette er et problem når det gjelder det praktiske samarbeidet, ettersom inntrykket – både fra spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene – er at de to aktørene jevnt over har en velfungerende arbeidsdeling. Det sentrale suksesskriteriet synes å være hyppig kommunikasjon mellom partene.

Det store flertall av utekontorene vurderer videre at dagens kontakt med ambassade/konsulat er tilstrekkelig, og både ambassader/konsulater og utekontorer vurderer at samarbeidet fungerer

godt. Selv om de kvalitative intervjuene har avdekket at samarbeidet fungerer bedre i enkelte land enn andre, er det ikke evalueringens inntrykk at dette bunner i systemiske eller organisatoriske årsaker. Det er heller slik at personlig kjemi er en viktig forutsetning for et velfungerende samarbeid. Videre forteller utekontorene at samarbeidet er avhengig av ambassadens/konsulatets fokus. Det er enklere å få til et velfungerende samarbeid når ambassaden/konsulatet har et sterkt fokus på næringsliv. Det skal til sist framheves at flere ambassader og konsulater har påpekt at den nylig gjennomførte nedbemanningen av IN har påvirket samarbeidet negativt, på grunn av større ressursutfordringer ved utekontorene.

Den andre funksjonen av samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge og utenrikstjenesten handler om at **lokal ambassade/konsulat skal være Innovasjon Norges forlengede arm i land der Innovasjon Norge selv ikke har fysisk tilstedeværelse**. Her har evalueringen pekt på at selv om slike ambassader regelmessig assisterer norske bedrifter (i første rekke med praktisk assistanse, relatert til organisering av møter, kontakt med myndigheter, og språklig assistanse), har de kun i liten grad kontakt med Innovasjon Norge.

Dette tyder på et betydelig uutnyttet potensial, og peker på en viktig utfordring når målsetningen er at disse ambassadene/konsulatene skal være Innovasjon Norges forlengede arm. Det tyder også på at den tenkte verdikjeden og det helhetlige tilbudet ikke fungerer optimalt når det gjelder denne samarbeidskonstellasjonen. Dels vil økt samarbeid kunne føre til en profesjonalisering av det næringsfremmende arbeidet ved ambassadene gjennom kompetanseoppbygging, og dels vil økt samarbeid kunne føre til økt tilgang på informasjon om markedsmuligheter for norske bedrifter.

1.3.3 Innovasjon Norges arbeid med å rekruttere bedrifter til internasjonal virksomhet

Som en del av gjennomgangen av samarbeid og organisering, evalueres også Innovasjon Norges arbeid med **å rekruttere bedrifter til internasjonale aktiviteter**.

Et sentralt funn er at 71 % av bedriftene som har fått assistanse fra et utekontor, fikk vite om det internasjonale tilbudet fordi bedriften hadde et eksisterende kundeforhold til Innovasjon Norge. Dette indikerer at eksisterende kunder er det viktigste rekrutteringsgrunnlaget. Videre er det om lag 50 % av bedriftene som ble koblet med utekontoret av distriktskontor eller hovedkontor i Innovasjon Norge. Ca 30 % tok direkte kontakt med utekontoret uten å gå veien via andre instanser i Innovasjon Norge. Ytterligere et sentralt funn er at utekontorene synes å være langt mer aktive enn distriktskontorene når det gjelder å informere bedrifter om internasjonale muligheter og å agere som pådrivere. Dette er en utfordring ettersom distriktskontorene til daglig sitter nærmest de norske bedriftene. Videre er det verdt å peke på at 6 % av utekontorenes kunder har deltatt i NCE-programmet (Norwegian Centres of Expertise), og 8 % har deltatt i ARENA-programmet. ARENA-programmet tilbyr finansiell og faglig støtte til utvikling av regionale næringsmiljøer, mens NCE er etablert for å forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Begge programmene har altså omfattende nettverk av konkurransedyktige bedrifter med internasjonalt potensial, som i større grad kan brukes som rekrutteringskilder til internasjonalisering.

Innovasjon Norges rolle som pådriver blir også diskutert i evalueringen av Innovasjon Norge fra 2010⁷, dog med særskilt fokus på Innovasjon Norges rolle som pådriver for nettverksdannelse og utvikling av næringsmiljøer. Samtidig er flere av funnene fra denne evalueringen interessante også når det gjelder Innovasjon Norges rolle som pådriver rettet mot internasjonalisering av norsk næringsliv. Eksempelvis viste evalueringen fra 2010 at flertallet av de ansatte ved Innovasjon Norges distriktskontorer opplever at de ikke har kapasitet til å være proaktive overfor bedrifter. Samtidig viste 2010-evalueringen at ansatte ved utekontorene i større grad opplever at de har kapasitet til slike oppgaver. Disse funnene stemmer godt over ens med funnene i denne evalueringen, der utekontorene i langt større grad beskriver at de arbeider proaktivt med bedrifter rettet mot internasjonalisering. Videre pekte 2010-evalueringen på at pådriverrollens plass i organisasjonen kan være en utfordring. *Spesielt ble det i denne sammenheng framhevet at dersom pådriverrollen skal styrkes, bør den i større grad innarbeides i Innovasjon Norges mandat*

⁷ Econ Pöyry/Damvad/Agenda Kaupang: Evaluering av Innovasjon Norge (2010)

og/eller resultatrapportering slik at organisasjonen har et klart insitament til å aktivt oppsøke nye potensielle brukere. Dette er en vurdering Rambøll støtter og som diskuteres mer eksplisitt nedenfor.

- Selv om det samarbeides relativt omfattende mellom ulike enheter i Innovasjon Norge, kan samarbeidet med fordel styrkes, slik at organisasjonens helhetlige kompetanser i større grad kommer i spill i organisasjonen som helhet
- Det kan med fordel samarbeides mer med ambassader og konsulater i land der Innovasjon Norge selv ikke har fysisk tilstedeværelse. Dette vil styrke tilbudet til bedrifter i slike land.
- Innovasjon Norge kan i større grad fungere som pådriver når det gjelder å rekruttere bedrifter til internasjonal virksomhet. Etablering av klare målstrukturer og resultatrapportering knyttet til pådriverrollen kan være hensiktsmessige grep.

1.3.4 Veien videre: Hvordan kan Innovasjon Norge forbedre sin organisering?

Evalueringen peker på at Innovasjon Norge framover kan jobbe innenfor tre ulike organisatoriske spor for å ytterligere styrke sitt internasjonale tjenestetilbud:

- For det første kan det fokuseres på kunnskapsdeling internt i organisasjonen
- For det andre kan samhandlingen mellom Innovasjon Norge og utenriktjenesten styrkes på destinasjoner der Innovasjon Norge ikke er fysisk representert
- For det tredje kan Innovasjon Norge styrke sin rolle som pådriver når det gjelder å informere bedrifter om internasjonale muligheter.

Disse diskuteres hver for seg nedenfor.

Innovasjon Norge kan styrke intern kunnskapsdeling og bevisstgjøre alle ledd i organisasjonen om at man jobber mot samme mål

Med Innovasjon Norges organisatoriske modell, er det helt sentralt at kompetansen flyter godt og effektivt mellom ulike organisatoriske ledd. Evalueringen viser at den største utfordringen knyttet til å besitte rett kompetanse, er kompetansedeling internt i organisasjonen. Dette funnet indikerer at en sentral utfordring for Innovasjon Norge er å finne verktøy og arbeidsformer som sikrer effektiv kompetanseflyt, hvilket også kan bidra til kompetanseheving.

Funnene tyder på at i hvert fall to grep kan gjøres for å styrke kompetanseflyten. For det første har flere av våre informanter pekt på at organisasjonskultur spiller en viktig rolle i dette bildet, og at Innovasjon Norge bør jobbe med å bevisstgjøre alle ledd av organisasjonen om at man jobber "sammen, mot samme mål". Flere informanter har beskrevet et skille der de ulike enhetene arbeider mot sine interne målsetninger, og at organisasjonens mål som helhet i større grad kan prioriteres. Dette gjelder eksempelvis samhandling mellom distriktskontorer og utekontorer.

For det andre har flere informanter påpekt at samhandling internt i organisasjonen i stor grad er preget av personlige nettverk, og at de ulike kontorene i liten grad sitter på en fullstendig oversikt over hvor organisasjonen har fagkompetanse innenfor ulike områder. Rambøll tror derfor Innovasjon Norge i større grad vil kunne utnytte sine samlede kompetanser dersom det etableres eller brukes en hensiktsmessig søkbar database (eventuelt basert på dagens INsearch) med oversikt over kompetanser i ulike deler av organisasjonen, eventuelt på andre måter forbedrer organisasjonens strukturer og insentiver for kunnskapsdeling. Det har også blitt påpekt at videokonferanser kan brukes i større grad enn hva tilfellet er i dag når det gjelder møter mellom utekontorer og hovedkontor, slik at reiser mellom distriktskontorer og utekontorer kan prioriteres.

Det har også blitt framhevet at sektorsatsingene gjør kunnskapsdeling enklere, fordi en felles sektorsatsing på tvers av organisasjonen skaper sterkere bånd mellom ulike enheter. Dette peker på at organisatoriske grep som binder ulike ledd av organisasjonen sammen, kan være hen-

siktsmessig med hensyn til kunnskapsdeling – eksempelvis ved å etablere team på tvers av distriktskontorer og utekontorer med felles målsetninger og eksplisitt fokus på samarbeid.

Samhandling mellom Innovasjon Norge og Utenriktjenesten kan styrkes

UD og Innovasjon Norge har inngått en samarbeidsavtale som blant annet sier at ambassader og konsulater skal representere Innovasjon Norge på destinasjoner der sistnevnte ikke har fysisk tilstedeværelse. Evalueringen har vist at det er relativt lite kontakt mellom slike ambassader/konsulater og Innovasjon Norge. Økt kontakt vil potensielt kunne gi positive bidrag på flere områder. For det første sitter Innovasjon Norge typisk på dypere bedriftskunnskap enn utenriktjenesten når det gjelder næringsliv og næringsutvikling i Norge. Om ambassadene i større grad trekker på denne kompetansen, vil trolig deres tilbud til norske bedrifter styrkes.

Konkret anbefaler derfor Rambøll at ambassader/konsulater i slike land skal fungere mer som et vanlig utekontor, med løpende kontakt med distriktskontorer, henvisninger av bedrifter fra distriktskontorer til ambassader, og utveksling av informasjon om markedsmuligheter og kompetanse.

Videre viser våre funn at ambassader i slike land kun i meget liten grad får bedrifter henvist fra et Innovasjon Norge-kontor, og at de generelt har meget liten kontakt med distriktskontorene. Dette kan tyde på at bedre informasjon til norske bedrifter om markedsmuligheter i slike land vil bidra til å spre kunnskap om viktige internasjonale markeder til norske bedrifter. Innovasjon Norges distriktskontorer har et stort nettverk av bedrifter i Norge, og vil som sådan være én potensiell kilde for spredning av slik informasjon. Dette forutsetter imidlertid økt kontakt med de relevante ambassadene.

Til sist vil vi peke på at ambassader/konsulater i slike land kan være en viktig informasjonskilde når hovedkontoret i Innovasjon Norge vurderer hvor Innovasjon Norge skal ha fysisk tilstedeværelse. Om ambassader opplever økt press og etterspørsel fra norske bedrifter, er dette informasjon hovedkontoret kan inkludere når de skal vurdere tilstedeværelse. Samme overveielse gjelder økt samarbeid med andre virkemiddelaktører i utlandet.

Innovasjon Norge kan styrke sin rolle som pådriver

Innovasjon Norge kan styrke sin pådriverrolle. Her spiller både utekontorer og distriktskontorer en viktig rolle. Funnene i denne rapporten tyder på at utekontorene per i dag er mer aktive enn distriktskontorene når det gjelder å informere om internasjonale muligheter. Selv om det ikke er hensiktsmessig eller mulig at hvert enkelt distriktskontor sitter på detaljkunnskap om alle internasjonale markeder, kan de i større grad kan arbeide med å inspirere norske bedrifter til å internasjonalisere seg. Eksempelvis kan dette gjøres ved i enda større grad å trekke utekontorenes kompetanser tidlig inn i kundedialogen, noe Innovasjon Norge allerede arbeider med å forsterke.

Det sentrale poenget her er at Innovasjon Norge besitter en inngående viten om det lokale næringslivet og dermed har adgang til en betydelig rekrutteringsbase. Dette kan utnyttes i større grad enn det gjør i dag. En viktig forutsetning for at eksisterende kontakt skal fungere som en rekrutteringsbase er systematiske dokumentasjon av bedrifter som har kontaktet Innovasjon Norge både ved distriktskontorer og utekontorer, samt god kontaktinformasjon for senere bruk.

Videre vil det kunne være nyttig å stille opp konkrete mål for rekruttering av bedrifter, eksempelvis knyttet til antall kontakter som er etablert, antall oppfølginger, og antall bedrifter som innleder internasjonale aktiviteter (enten for første gang eller på et nytt marked). Disse målene vil kunne innarbeides i den eksisterende strukturen med målkort, og således også inngå eksplisitt i rapportering til eier. Dermed vil det løpende kunne innsamles styringsinformasjon på forskjellige nivåer, slik at det blir mulig å monitorere internasjonaliseringsinnsatsen. Det skal nevnes at disse målene ikke utelukkende må dreie seg om pådriverfunksjoner, men også kan dreie seg om bedriftsrettede aktiviteter ved utekontorene.

1.4 Er Innovasjon Norges samarbeid og arbeidsdeling med andre norske virkemiddelaktører i utlandet hensiktsmessig?

Her blir to spørsmål drøftet: (1) I hvilken grad overlapper Innovasjon Norge uhensiktsmessig med andre virkemiddelaktører, og (2) i hvilken grad samarbeider Innovasjon Norge tilstrekkelig med andre virkemiddelaktører. Kapittelet diskuterer også hvorvidt Innovasjon Norge fortrenger private aktører fra markedet.

Overordnet er det evalueringens vurdering at Innovasjon Norge ikke overlapper uhensiktsmessig med andre virkemiddelaktører, men at samarbeidet med fordel kan forsterkes. Det er heller ikke vurderingen at Innovasjon Norge fortrenger private aktører fra markedet på en uhensiktsmessig måte.

Når det gjelder samarbeid og overlapp har evaluering særskilt sett på Norsk Forskningsråd (NFR), Norwegian Oil and Gas Partners (INTSOK), og Norwegian Renewable Energy partners (INTPOW), Eksportutvalget for fisk (EFF), lokale handelskamre, SIVA, ARENA, og NCE.

Utekontorene samarbeider relativt hyppig med eksterne aktører. Særlig EFF og lokale handelskamre er viktige samarbeidspartnere for utekontorene, men mange samarbeider også med INTSOK, NFR, INTPOW.

Samtidig vurderer mange utekontorer at de burde samarbeide mer med disse aktørene enn hva tilfellet er i dag. Mer enn 50 % av utekontorene svarer at de burde samarbeide mer med INTPOW og NFR, mens over 40 % mener at det bør samarbeides mer med SIVA og EFF. Det skal påpekes at formålet med samarbeidet med disse aktørene er noe ulikt. Når det gjelder SIVA, vil samarbeidet i første rekke handle om at Innovasjon Norge kan bruke SIVAs nettverk som rekrutteringsbase. Samarbeid med INTSOK, INTPOW, EFF og NFR, handler i større grad om å trekke på disse organisasjonenes sektorkunnskap. Denne siste formen for samarbeid er særlig viktig etter som Rambøll ovenfor har påpekt at Innovasjon Norge i større grad bør samarbeide med andre virkemiddelaktører for å styrke sin sektorkompetanse. Samtidig er også disse organisasjonene potensielt meget viktige rekrutteringskilder, på grunn av deres store nettverk. Rambøll vurderer derfor at selv om økt samarbeid med SIVA vil føre til en større rekrutteringsbase, må tallene over tolkes med varsomhet. Betydningen av økt samarbeid med INTSOK, INTPOW, NFR og EFF vil antakeligvis være større enn økt samarbeid med SIVA. Også ambassader/konsulater vurderer at de bør samarbeide mer med eksterne aktører enn hva tilfellet er i dag.

Det ser ikke ut til at **utekontorene tilbyr tjenester som overlapper med andre aktører.**

Utekontorene selv vurderer at dette er tilfellet i noen – men begrenset – grad, men sier samtidig at de ikke ser på dette som noe problem. Vi har også intervjuet ulike eksterne aktører for å innhente deres perspektiver på samarbeid og overlapp. Uhensiktsmessig overlapp har ikke i nevneverdig grad blitt framhevet som et problem. Derimot har flere nevnt at det bør samarbeides mer effektivt. Her vil vi særlig trekke fram NFR som har en samarbeidsavtale med Innovasjon Norge.

Evalueringen har også vurdert **hvorvidt Innovasjon Norge fortrenger private aktører fra markedet.** Vi har ikke funnet grunn til å tro at dette er tilfellet i vesentlig grad. Den viktigste grunnen til dette er at Innovasjon Norge i første rekke konkurrerer på tjenester av generell art, og som sådan kun i liten grad fordriver sektorekspertise fra markedet. Videre har vi beskrevet at Innovasjon Norge også medfører en vesentlig merverdi i tilfeller der de konkurrerer med private aktører som tilbyr generelle tjenester, fordi Innovasjon Norge kan hjelpe bedriftene med å identifisere de relevante private aktørene.

Det er heller ikke nødvendigvis slik at overlapp er et problem. Eksempelvis kan det tenkes at Innovasjon Norge tilbyr tjenester som også tilbys på det private markedet, men allikevel tilfører en merverdi fordi Innovasjon Norge er en institusjon bedriftene vet de kan stole på, og som kan peke bedriftene i retning av de rette private aktører. Det skal til sist framheves at den typiske tjeneste som den enkelte bedrift mottar fra Innovasjon Norge er av relativt lite volum. Som sådan er dette tjenester som forbereder den enkelte bedrift til å arbeide videre med andre.

- Innovasjon Norge overlapper ikke uhensiktsmessig med andre virkemiddelaktører i utlandet
- Samtidig bør Innovasjon Norge samarbeide mer med andre virkemiddelaktører. Sentrale blant disse er NFR, INTSOK, INTPOW og EFF
- Innovasjon Norge synes ikke å fortrenge private aktører fra markedet i problematisk grad. Innovasjon Norge tilbyr i første rekke lavterskel tjenester som forbereder den enkelte bedrift til å arbeide videre med andre.

1.4.1 Veien videre: Samarbeid og arbeidsdeling med andre aktører

Det er vår vurdering at Innovasjon Norge med fordel kan arbeide aktivt med å styrke samarbeidet med eksterne aktører. Vi vil i denne sammenheng spesielt peke på NFR. Bedrifter med kunnskapstilgang som motivasjon for internasjonaliseringen har stort behov for forskningsfaglig kompetanse. Slik kompetanse besittes kun i liten grad av Innovasjon Norges utekontorer i dag. Samtidig synes ordningene med samfinansierte stillinger mellom Innovasjon Norge og NFR å fungere meget godt. Flere slike stillinger kan derfor være én mulig kanal for styrking av samarbeidet. Ellers skal det påpekes at styrking av dette samarbeidet også i stor grad forutsetter initiativ fra NFR. Innovasjon Norge besitter et stort uteapparat, og våre intervjuer tyder på at bevisstheten omkring dette kan styrkes hos NFR.

Vi vurderer også at det bør fokuseres ytterligere på samarbeid med andre eksterne aktører, blant disse INTSOK og INTPOW. Dette er aktører som sitter på omfattende sektorkunnskap innenfor henholdsvis olje og gass og fornybar energi. INTSOK har også omfattende internasjonal tilstedeværelse. Økt samarbeid med disse kan derfor bidra til å tette Innovasjon Norges manglende sektorkunnskap. Rambøll vurderer at dagens form og struktur på samarbeidet er hensiktsmessig. Økt samarbeid handler således om i større grad å utnytte synergier i allerede eksisterende samarbeidsstrukturer. Dette forutsetter styrking av løpende kontakt.

Generelt er det også sentralt å kontinuerlig vurdere samarbeidsmuligheter med andre aktører, slik at synergier utnyttes, og slik at det ikke bygges opp parallelle kompetanser. På denne måten oppnås et sterkt helhetlig virkemiddelapparat.

1.5 Er Innovasjon Norge til stede i de rette markedene sett i forhold til bedriftenes behov?

Dette spørsmålet besvares med utgangspunkt i Innovasjon Norges strategi for vurdering av tilstedeværelse, der fem kriterier ligger til grunn for beslutninger knyttet til tilstedeværelse:

1. Tilstrekkelig interesse for vedkommende marked i norsk næringsliv.
2. Tilstrekkelig potensial for norsk næringsliv i vedkommende marked.
3. Utilstrekkelig tilgang på pålitelig og troverdig informasjon og kunnskap om markedet.
4. Vanskelig tilgjengelig konsulentmarked i vedkommende land.
5. Hindringer for norske bedrifter i å etablere/inngå i nettverk.⁸

Kriteriene skal bidra til addisjonalitet, altså at assistansen fra Innovasjon Norge bidrar til at prosjektet blir gjennomført, eller gjennomført på en mer hensiktsmessig måte.

Evalueringen har tatt utgangspunkt i de to førstnevnte kriteriene.

Rapporten viser at Innovasjon Norge er relativt godt representert på de markedene der norske bedrifter faktisk er aktive. Denne konklusjonen bygger på en analyse av direkte norske utenlandsinvesteringer, samt en analyse av norsk eksportflyt.

Analysen av framtidige markeder gjøres med utgangspunkt i ulike innfallsvinkler til å vurdere hvilke markeder som har vekstpotensial. Evalueringen gjennomgår et utvalg slike innfallsvinkler:

⁸ Rapport: innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse

“BRIK-landene”, “Next eleven-landene”, “CIVITS-landene”, samt en mer indikatorbasert kategorisering av markedspotensiell, utarbeidet av MSU-CIBER. Denne gjennomgangen viser at Innovasjon Norge mangler representasjon i enkelte av landene som regnes blant de viktigste vekstmarkedene. Viktige blant disse, er Indonesia, samt flere søramerikanske og afrikanske land.

Evalueringen konkluderer med at Innovasjon Norge har en god dekning av land der norske bedrifter faktisk er aktive i dag, mens det er enkelte sentrale vekstmarkeder der Innovasjon Norge ikke er til stede. Enkelte land – eksempelvis Indonesia og Egypt – framgår i flere kategoriseringer av vekstmarkeder. Rambøll vurderer at Innovasjon Norge per i dag er til stede på de markedene norske bedrifter er mest aktive, noe vi vurderer er en fornuftig prioritering. Samtidig bør det – i løpende dialog med ambassader i de aktuelle vekstmarkeder – kontinuerlig vurderes som aktiviteten på vekstmarkedene øker (i for eksempel Indonesia og Egypt).

- Innovasjon Norge er godt representert i markeder der norske bedrifter er aktive i dag
- Innovasjon mangler fysisk tilstedeværelse på enkelte sentrale vekstmarkeder
- Rambøll vurderer at dagens tilstedeværelse er hensiktsmessig, da tilstedeværelse bør avhenge av intensitet og etterspørsel. Innovasjon Norge er godt representert der det er høy etterspørsel i dag.

1.5.1 Veien videre: Geografisk tilstedeværelse

Funnene over leder fram til en diskusjon av hvilke markeder Innovasjon Norge bør prioritere: Bør framtidige eller nåværende markeder prioriteres?

På bakgrunn av evalueringens funn konkluderes det med at markeder der norske bedrifter er aktive i dag må prioriteres over framtidens markeder. Evalueringen viser at norske bedrifter i størst grad har behov for generalisttjenester når de etablerer seg i utlandet: Hjelp til møteorganisering, språklig assistanse, hjelp til å finne partnere, mv. Dette behovet vil være like stort for den enkelte bedrift som etablerer seg i et nytt land selv om norsk næringsliv generelt har lang erfaring i landet. Bedriftene har også behov for hjelp “her og nå”, på markeder der de er aktive i dag. Disse bedriftene har behov for lokalkjennskap og nettverk på disse markedene, noe som forutsetter lokalkjennskap. Slike behov vil også være sentrale på framtidige markeder, men Rambøll vurderer at det er mest hensiktsmessig ressursbruk å være til stede der bedriftene faktisk er framfor der de kan være i framtiden – ettersom behovet for assistanse også er markert i markedene der norske bedrifter er aktive i dag.

Innovasjon Norges strategidokument viser til at det “ikke nødvendigvis er slik at stor etterspørsel automatisk trekker i retning av at det er behov for tilstedeværelse”. Dette begrunnes med at et land kan ha et velfungerende marked for tilsvarende tjenester, og at bedriftene i første rekke av kostnadshensyn henvender seg til Innovasjon Norge. Selv om dette åpenbart er et relevant poeng, viser denne evalueringen til enkelte momenter som nyanserer bildet.

Det kan være en utfordring for små og mellomstore bedrifter å orientere seg – selv i et velfungerende konsulentmarked. Dels kan det være krevende for bedriftene å innhente informasjon om hvilke aktører som er seriøse og tilbyr aktuelle tjenester, og dels er det ofte slik at større og anerkjente konsulentmiljøer ikke tar på seg oppdrag av den størrelsen som etterspørres, til en pris de små og mellomstore bedriftene har mulighet til å betale. Det er derfor ikke nødvendigvis slik at et velfungerende konsulentmarked alltid kan erstatte Innovasjon Norges praktiske assistanse, som denne undersøkelsen viser at flest bedrifter har behov for.

For å bruke eksisterende aktører, vil det i mange tilfeller være nødvendig med assistanse til å identifisere de riktige aktørene. En slik rolle kan Innovasjon Norge spille. Dette peker på at Innovasjon Norge kan spille en viktig rolle også i markeder med velfungerende konsulentmiljøer. Samtidig viser denne evalueringen at utekontorene kan styrke tjenester av denne typen. Eksem-

pelvis er det kun 33 % av bedriftene i vår spørreundersøkelse som vurderer at Innovasjon Norge har god kjennskap til aktører og selskaper i det eksterne markedet (samtidig som 85 % vurderer at dette er en viktig kompetanse).

Samtidig skal det påpekes at utekontorene på slike markeder kan ha en noe annen innretning enn andre utekontorer – i første rekke rettet mot å henvise bedriftene til de relevante aktørene. Dette peker også i retning av at utekontorer i slike markeder kan ha noe mindre kapasitet og færre ansatte enn utekontorer i markeder som i større grad må tilby tjenestene selv.

Oppsummeringsvis peker evalueringen på at Innovasjon Norge som utgangspunkt treffer bedriftenes og dermed målgruppens behov ved å prioritere interesse framfor potensial.

Dagens geografiske tilstedeværelse synes derfor å være hensiktsmessig, men den forutsetter løpende vurdering av hvilke markeder det uttrykkes interesse for. Samtidig kunne Innovasjon Norge hatt tettere kontakt med ambassader og konsulater i markeder med stort potensial. Det samme gjelder andre virkemiddelaktører i utlandet. Når ambassadene, konsulatene, eller andre virkemiddelaktører merker økende etterspørsel og interesse fra norske bedrifter, kan tilstedeværelse vurderes. Dette utelukker heller ikke fremtidig tilstedeværelse på "framtidens markeder". Innovasjon Norge er allerede på de fleste av disse markedene, gjennom UD. Når disse markedene oppnår tilstrekkelig volum, kan fysisk tilstedeværelse fra Innovasjon Norge bli aktuelt.

Når det gjelder de tre sistnevnte kriteriene Innovasjon Norge legger til grunn for sin vurdering av tilstedeværelse, vurderer evalueringen at det ofte vil være behov for tilstedeværelse selv om det er troverdig informasjon om og et velfungerende konsulentmarked, samt få hindringer for norske bedrifter når det gjelder å identifisere nettverk: Det vil fortsatt være behov for Innovasjon Norges praktiske lavterskel tilbud, samt behov for å identifisere riktige partnere eller konsulentmiljøer. Poenget er at tilstedeværelsen må avhenge av intensitet og etterspørsel. Bedriftene har ofte behov for praktisk assistanse, noe som krever markeds- og lokalkunnskap. Ved lavt volum kan disse behovene dekkes av UD eller en annen aktør som Innovasjon Norge samarbeider med.

1.6 Leserveiledning

Rapporten er videre strukturert som følger:

- I **kapittel 2**, presenteres evalueringens mandat. Deretter beskrives formålet med – og organiseringen av – Innovasjon Norges internasjonale aktiviteter, samt Innovasjon Norges internasjonale bedriftskunder.
- I **kapittel 3** beskrives Innovasjon Norges internasjonale tjenestetilbud. Dette kapittelet er strukturert som følger:
 - I kapittel 3.1 beskrives behovene norske bedrifter har når de går internasjonalt.
 - I kapittel 3.2 diskuteres Innovasjon Norges internasjonale tilbud sammenliknet med bedriftenes behov.
 - I kapittel 3.3 vurderes Innovasjon Norges kompetanser, med fokus på utekontorene.
 - Til sist oppsummeres og konkluderes det i avsnitt 3.4. I dette avsnittet presenteres også et utvalg forbedringsforslag under overskriften "veien videre".
- I **kapittel 4** drøftes Innovasjon Norges samarbeid og organisering med hensyn til de internasjonale tjenestene. Kapittelet er strukturert som følger:
 - I kapittel 4.1 diskuteres samhandling mellom utekontorer og distriktskontorer.
 - I kapittel 4.2 diskuteres samhandling mellom utekontorer og hovedkontor.
 - I kapittel 4.3 diskuteres samhandling mellom distriktskontorer og hovedkontor med hensyn til internasjonale tjenester.
 - I kapittel 4.4 og 4.5 diskuteres samhandling mellom Innovasjon Norge og utenriktjenesten, i land der Innovasjon Norge er fysisk representert, og i land der Innovasjon Norge ikke er fysisk representert.
 - I kapittel 4.6 diskuteres Innovasjon Norges rolle som pådriver. Her fokuseres det på hvordan organisasjonen arbeider for å informere bedrifter om internasjonale muligheter.
 - I kapittel 4.7 oppsummeres det, mens kapittel 4.8 ser på forbedringsforslag og veien videre.

- I **kapittel 5** drøftes samhandling med andre virkemiddelaktører. Kapitlet er strukturert som følger:
- I kapittel 5.1 diskuteres samarbeidets omfang: Hvor mye samarbeides det, og er det tilstrekkelig?
- I kapittel 5.2 diskuteres mulig overlapp: Er grenseflatene klare, og følges de?
- I kapittel 5.3 diskuteres det hvorvidt Innovasjon Norge fortrenger private virkemiddelaktører.
- I kapittel 5.4 diskuteres samarbeid med ARENA-programmet og NCE.
- I Kapittel 5.5 oppsummeres det, og kapittel 5.6 beskriver forbedringsforslag og veien videre.
- I **kapittel 6** drøftes geografisk tilstedeværelse: Er Innovasjon Norge representert på de rette markeder? Kapitlet er strukturert som følger:
- I kapittel 6.1 diskuteres det hvorvidt Innovasjon Norge er til stede på de markeder norske bedrifter viser interesse for.
- I kapittel 6.2 diskuteres det hvorvidt Innovasjon Norge er til stede på markeder med vekstpotensial, som kan være interessante for norske bedrifter i et framtidig perspektiv.
- I kapittel 6.3 diskuteres det hvilke markeder Innovasjon Norge bør prioritere i et framtidig perspektiv.
- I **Kapittel 7** konkluderes det.
- I **vedlegg 1** trekkes det opp noen teoribaserte perspektiver på internasjonalisering. Kapitlet er utarbeidet av professor Rolv P. Amdam, ved Handelshøyskolen BI.
- I **Vedlegg 2** beskrives evalueringens metode
- I **vedlegg 3** framstilles en oversikt over Innovasjon Norges utekontorer
- I **vedlegg 4** presenteres litteraturliste

2. INNLEDNING

Rambøll Management – i samarbeid med professorene Rolv P. Amdam og Inger B. Pettersen (begge fra BI) – presenterer med dette evaluering av Innovasjon Norges uteaktiviteter. Evalueringen vurderer Innovasjon Norges internasjonaliseringsarbeid, med særlig vekt på selskapets arbeid ved utekontorene. Det frambringes også anbefalinger knyttet til hvordan tilbudet bør innrettes og organiseres fremover. Evalueringen er gjennomført i perioden april-oktober 2011.

Evalueringen følger i forlengelse av evalueringen av Innovasjon Norge som ble gjennomført av Econ Pöyry, Agenda Kaupang og Damvad i 2010. Sistnevnte evaluering vurderte hele Innovasjon Norges organisasjon, og så på måloppnåelse, organisering, synergier mv. Foreliggende evaluering skal supplere dette arbeidet med et eksplisitt fokus på selskapets uteaktiviteter. Fire spørsmål avgrenser evalueringens mandat:

- Hvordan treffer Innovasjon Norges internasjonaliseringstilbud behovet til norske bedrifter? Herunder om Innovasjon Norge besitter den riktige kompetansen, om kapasiteten er på riktig nivå og om tjenestene utfyller og ikke konkurrerer med det private aktører tilbyr.
- Er Innovasjon Norges kontakt med og tilbud til bedriftene organisert på en hensiktsmessig måte? Herunder om samspillet mellom hovedkontor, distriktskontorer og utekontorer bidrar til at bedriftene får et helhetlig tilbud?
- Er Innovasjon Norges samarbeid og arbeidsdeling med andre norske virkemiddelaktører i utlandet hensiktsmessig?
- Er Innovasjon Norge til stede i de riktige markedene sett i forhold til bedriftenes behov og målsettinger? Hvor bør Innovasjon Norge prioritere tilstedeværelse fremover?

Som de fire spørsmålene over indikerer, er dette ikke en evaluering av måloppnåelse i streng forstand. Evalueringen vurderer om Innovasjon Norges uteapparat tilbyr norske bedrifter tilfredsstillende assistanse, og ser på hvordan assistansen kan bli bedre. Den søker å komme med fremadrettede anbefalinger knyttet til tjenestetilbud, organisering, samarbeid, og geografisk tilstedeværelse. Det ligger imidlertid ikke innenfor evalueringens mandat å vurdere hvorvidt Innovasjon Norge gir et tilstrekkelig godt tilbud *gitt pengebruk* (samfunnsøkonomisk lønnsomhet), eller å vurdere om Innovasjon Norges ressursbruk kan rettferdiggjøres i form av overordnet samfunnsnytte.

Rambøll står alene ansvarlig for alle konklusjoner og beskrivelser i rapporten. Vi vil samtidig rette en stor takk til våre samarbeidspartnere Rolv P. Amdam og Inger B. Pettersen for nyttige diskusjoner og bidrag; til prosjektets referansegruppe, som har kommet med gode innspill underveis i prosessen; til Innovasjon Norge, som velvillig har stilt opp til intervjuer og med informasjon; og til samtlige informanter og respondenter i undersøkelsen (Innovasjon Norge, utenriktjenesten, andre virkemiddelaktører og Innovasjon Norges bedriftskunder).

2.1 Innovasjon Norges internasjonale tjenester: Formål og organisering

I dette kapitlet beskrives Innovasjon Norges arbeid og organisering, med fokus på det internasjonale tjenesteapparatet. Beskrivelsen er gjort på et overordnet nivå, for å sette evalueringen inn i en kontekst. Det presiseres derfor at dette ikke er noen komplett framstilling av Innovasjon Norges organisering eller arbeid.

Innovasjon Norge har som hovedmål å fremme bedrifts- og samfunnsøkonomisk lønnsom næringsutvikling i hele landet og utløse distrikter og regioners næringsmessige muligheter gjennom å bidra til innovasjon, internasjonalisering og profilering.⁹ Med dette som utgangspunkt er det laget fire delmål, hvor to av disse er direkte knyttet til utekontorene og Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse:

⁹ Innovasjon Norges Årsrapport 2010.

- i) bidra til økt internasjonalisering av næringslivet i hele landet, og
- ii) styrke profileringen av Norge og norsk næringsliv internasjonalt.¹⁰

Utekontorene skal imidlertid også bidra til måloppnåelse på de to andre delmålene knyttet til innovasjon og regional utvikling.

Videre er fire tjenestetyper knyttet til utekontorenes virksomhet: rådgivning, kompetanse, nettverk og profilering. Hovedfokuset ligger på rådgivning og profilering. Dette vil likevel variere fra kontor til kontor, og fra år til år. Utekontorenes markedsvurderinger etterspørres også i enkelte finansieringssaker. Det presiseres at dette ikke dekker helheten av Innovasjon Norges tjenestetilbud. Beskrivelsene dekker kun tjenester som er relevante for denne evalueringen.

Primærmålgruppen er små- og mellomstore bedrifter, som ellers vil ha vanskelig for å gjennomføre en internasjonaliseringsprosess, men større bedrifter trenger også tjenester som for eksempel døråpning og myndighetskontakt i nye markeder. Store bedrifter kan også fungere som bjelkesauer for underleverandører og andre i samme verdikjede/næringsklynge.

Nedenfor presenteres en kort beskrivelse av de ulike tjenestetypene, og den underliggende begrunnelsen. Bevilgningskompetanse knyttet til finansieringstjenester ligger som utgangspunkt i distriktskontorene, men utekontorene arbeider, i tillegg til nedenstående, også i noen grad med rådgivning knyttet til finansiering:

- **Rådgivning:** Innovasjon Norge er kontaktpunkt i internasjonale markeder og gir praktisk assistanse og kunnskap om relevant regelverk og markedsspesifikke forhold. Deler av tjenesten er brukerbetalt. Tjenesten begrunnes med at segmentet av små og mellomstore bedrifter vil ha vanskelig for å vurdere de forretningsmulighetene som ligger i et utenlandsmarked, og private konsulenter vil i liten grad ta oppdrag av den størrelsen som små og mellomstore bedrifter etterspør, eller at betalingsvilligheten til sistnevnte ikke er tilstede.
- **Nettverk:** Innovasjon Norge arrangerer messer og stands, koordinerer deltagelse på internasjonale arrangementer og bistår bedrifter med å etablere kommersielt samarbeid med andre bedrifter. Deler av tjenesten er brukerbetalt.
- **Kompetanse:** Det tilbys flere tjenester som gir økt tilgang til informasjon og kunnskap, hvor formålet er å stimulere norsk næringsliv til innovasjon. Det er bare brukerbetaling hvis det utvikles skreddersydd eller eksklusiv informasjon begrenset til en bedrift eller en gruppe av bedrifter. Innovasjon Norges rolle er å innhente, kvalitetssikre og formidle relevant informasjon med utgangspunkt i den markeds kunnskapen som besittes hjemme og ute.
- **Profilering:** Utekontoret skal synliggjøre norske bedrifter internasjonalt. Satsning på profilering er relativt ny, og det gjøres i tett samarbeid med UD, herunder deres omdømmestrategi. Innsatsen rettes mot de markedene som forventes å gi den beste langsiktige effekten, og Norge som reisemål skal fremmes for å øke markedsandelene internasjonalt.

2.1.1 Organisering

Et viktig utgangspunkt for opprettelsen av Innovasjon Norge – som var en sammenslåing av de tidligere virkemiddelaktørene Statens Nærings og utviklingsfond (SND), Norges Eksportråd, og Statens veiledningskontor for oppfinnere – var å samordne de ulike tjenestene. Som det står i St. prp. 51 (2002-2003) - *Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv*; "et viktig grep vil være å samordne og videreutvikle dagens kontorer i distriktene og utlandet til et nett av kontorer (...) disse kontorene skal kobles sammen slik at de utgjør et helhetlig nettverk". I Innovasjon Norge er denne målsetningen sammenfattet i slagordet "Fra Bodø til Beijing". Dette innebærer at "Innovasjon Norge skal fremstå som en effektiv og helhetlig inngang til det norske virkemiddelapparatet og til internasjonale markeder, forskning, teknologi og kompetent kapital"¹¹. Innovasjon Norges organisatoriske modell tilsier at fagkompetanse sitter i alle ledd av organisasjonen; på hovedkontor, ved distriktskontorer og utekontorer. Dersom målet om et helhetlig virkemiddelapparat skal oppfylles, er forutsetningen at kompetanser flyter effektivt mellom de ulike ledd i organisasjonen. Nedenfor beskriver vi på et overordnet nivå organisasjonens ulike ledd. Et

¹⁰ NHD (2009): Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av NHD.

¹¹ <http://arsrapport.innovasjon Norge.no/2006/templates/Page.aspx?id=1068>

viktig premiss er at skillene mellom de ulike leddene i organisasjonen ikke må oppfattes som vanntette skott, med klart adskilte ansvarsområder. De ulike kontorenes kompetanser er et resultat av deres innretning og sentrale kunder. Utekontoret i Houston sitter eksempelvis på dyp sektorkompetanse innenfor olje og gass, mens distriktskontoret i Troms har dybdekompetanse på marin sektor. God bruk av organisasjonens samlede kompetanser forutsetter derfor god flyt av informasjon mellom de ulike enheter. Den bedriftsrettede samhandlingen mellom distriktskontorer og utekontorer legger opp til at distriktskontorene er kundeansvarlige, mens utekontorene er leveringsansvarlig for de internasjonale tjenestene. Med dette menes at bedriftene knyttes til et bestemt distriktskontor, som har ansvar for å følge opp bedriften. Samtidig vil det som regel være utekontorene som leverer de internasjonale tjenestene.

Figuren nedenfor gjengir en grov framstilling av Innovasjon Norges organisatoriske struktur, basert på skillet mellom hovedkontor, distriktskontorer, og utekontorer.

Figur 1 - Innovasjon Norges organisering



2.1.1.1 Administrerende direktør og hovedkontoret

Administrerende direktør har det overordnede ansvaret for styring og ledelse av virksomheten. Dette inkluderer både distriktskontorene, utekontorene og enheter for faglig og administrativ stabs- og støttefunksjoner ved hovedkontoret. I tillegg rapporterer ledelsen til hovedstyret, oppdragsgivere og eiere. Organisasjonskartet viser at enheter med ansvar for de administrative fellesfunksjonene, strategi og kommunikasjon, tjeneste- og programutvikling, sektorkompetanse, samt ledelse og organisasjonsutvikling av Divisjon Norge og Divisjon Utland, ligger ved hovedkontoret¹². "Tjenester og programmer" har ansvar for å utvikle bl.a. tjenesteporteføljen, styringsdialogen med nasjonale myndigheter, formidling av kunnskapsgrunnlaget knyttet til tjenesteporteføljen og for å koordinere, tilrettelegge og følge opp satsinger, arbeidsområder, programmer og felles initiativ. "Strategi og kommunikasjon" har ansvar for selskapets strategiutvikling og kommunikasjonsaktiviteter, men "Stab" ivaretar de operative støttefunksjonene knyttet til driften av selskapet og enkelte tjenester som delegasjoner og messer. Videre er Innovasjon Norge delt inn i Divisjon Norge og Divisjon Utland. Divisjonsledelsen for Norge og utland hører inn under hovedkontoret, sammen med handelsteknisk rådgivning og avdeling for spesialengasjement og stor-kunder¹³.

2.1.1.2 Distriktskontorene og utekontorene

Divisjon Norge og Divisjon Utland har tilhørende kontorer spredd i Norge og utlandet, 15 distriktskontorer og 34 utekontorer. Antallet distriktskontorer har vært stabilt siden sammenslåingen, og er i all hovedsak bygget på kontorer som SND disponerte. Siden denne evalueringen begrenser seg til Innovasjon Norge tilstedeværelse i utlandet, vil vi videre kun gi en beskrivelse av utekontorenes organisering.

Innovasjon Norge har altså per dags dato 34 utekontorer, hvor USA, Kina og Russland har fler enn ett kontor. Litt under 50 % av kontorene er samlokalisert med norske ambassader eller konsulater¹⁴. Flere utekontor har nylig blitt nedlagt, blant annet ble kontorene i Praha og Budapest besluttet nedlagt pr 1.november 2010. Denne beslutningen er gjort etter en samlet og regulær vurdering av potensial, aktivitetsnivå og kostnader ved utekontorene¹⁵. Antall ansatte ved utekontorene varierer fra 1-15.

¹² Econ Pöyry/Damvad/Agenda Kaupang: Evaluering av Innovasjon Norge (2010)

¹³ NHD (2009): Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av NHD

¹⁴ Basert på svar fra 27 utekontor i vår spørreundersøkelse

¹⁵ Innovasjon Norge (2010): Våre kontorer

Utenriktjenesten og Innovasjon Norge skal samordne sin virksomhet i utlandet. Dette er formalisert gjennom en samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge og UD, som ble undertegnet og var gyldig fra 1. mars 2007. Basert på denne avtalen skal Innovasjon Norge og Utenriktjenesten samordne sin virksomhet på mest mulig hensiktsmessig måte, og Utenriktjenesten skal representere Innovasjon Norge i land hvor Innovasjon Norge selv ikke er fysisk tilstede.

Utekontorene varierer i størrelse og ansvarsområder, og tilbyr tjenester etter behov. Hvilken kapasitet og kompetanse de ulike kontorene skal ha, avhenger av norsk næringslivs interesse for markedene og endringer i markedene. Det gjøres også en årlig vurdering av hvilke kontorer som skal ha en særskilt kapasitet på hvilke områder. Videre er det tre typer av tilstedeværelse, som baserer sin aktivitet på de årlige handlingsplanene. Her presenteres kort de tre ulike typene kontor og deres funksjon:

- **Kontor med generell kompetanse:** Kontorene i denne kategorien har ikke særskilt kompetanse og kapasitet til å jobbe innenfor dybden i noen av Innovasjon Norges sektorsatsninger (se nærmere beskrivelse i neste avsnitt). I den grad det er aktuelt med inngående kjennskap til en sektor, kan eksterne konsulenter kobles inn på prosjektbasis.
- **Kontorer med generell kompetanse og en eller flere sektorsatsninger:** kontorer i denne kategorien har særskilt kompetanse og kapasitet til å jobbe i dybden innenfor en eller flere av sektorsatsningene. Disse kontorene tilbyr de samme tjenestene som utekontorene uten sektorsatsning, men tjenestene er oftere knyttet opp mot sektorsatsninger. Antallet ansatte er generelt noe høyere på kontorer som også har sektorkompetanse, enn kontorer med kun generell kompetanse.
- **Andre typer representasjon:** Prosjektkontorer er kontorer som er opprettet for et bestemt formål, og med et tidsbegrenset oppdrag. Kontorer i denne kategorien er gjerne i samarbeid med andre offentlige og private aktører, eller har som formål å følge opp en bestemt avtale (for eksempel EØS samarbeid). I tillegg er det noe som kalles *stringeravtaler*, som innebærer avtaler med en lokal, ekstern konsulent som gjennomfører oppdrag på vegne av Innovasjon Norge. Dette finner gjerne sted i land hvor det er identifisert et behov for tjenester i markedet. Konsulenten rapporterer til et utekontor.

Regionene

Utekontorene har i dag en regionalisert struktur. Regionleder har ansvar for styring, koordinering og oppfølging av forretningsplaner og budsjett, rapportering av driften i regionen vedrørende økonomiske og faglige resultater og aktiviteter, årsrapporter osv. Videre har regionleder ansvar for planlegging, ressursallokering, rekruttering og utvikling av personalressurser ved kontorene i regionen og ansvar i tilknytning til organisatorisk utvikling og forbedring av kontorer i egen region. Regionallederne har også rapporteringsansvar knyttet til resultat og aktivitetsmål for regionen. Disse målene fastlegges årlig. Regionslederne er personalmessig underlagt divisjonsdirektøren for Divisjon Utland¹⁶. Divisjon Utland består i dag av seks regioner:

- Region Vest-Europa
- Region Nordøst-Asia
- Region Americas
- Region Russland
- Region Sentral-Europa, Baltikum og Tyrkia
- Region Sør- og Sørøst-Asia

I vedlegg 3 presenteres samtlige utekontorer per dags dato, med antall ansatte, regionstilknytning, og beskrivelse av om utekontoret er samlokalisert med lokal ambassade/konsulat.

Eierskap og årsverk

Ansaret for å vurdere hvor Innovasjon Norge skal ha kontorer og hvilke tjenester de skal levere ligger hos styret i Innovasjon Norge, hvor Fylkeskommunen også er representert. Etter endringen av eierstruktur fra 1. januar 2010 eier nå Fylkeskommunen 49 % av Innovasjon Norge, mens NHD eier 51 %. Styret i Innovasjon Norge beslutter vesentlige endringer i selskapets internasjo-

¹⁶ NHD (2009): Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av NHD

nale tilstedeværelse¹⁷. Innovasjon Norge foretar en løpende vurdering av bemanningens størrelse på kontorene og hvilken kompetanse det er behov for, og kan etter etableringen flytte ressurser mellom enheter. Vurderingen om utekontorer skal være gjenstand for sektorsatsinger baseres på næringsstrukturen og forholdene i vedkommende land. Det gjøres en sektorsatsing hvis det er gode forretningsmuligheter innen sektoren i det aktuelle markedet, og hvis behovet for Innovasjon Norges tjenester er spesielt stort for norske bedrifter som ønsker å satse der. Hvilke kontorer som skal ha særskilt kompetanse og kapasitet knyttet til Innovasjon Norges prioriterte satsinger vurderes løpende.

I 2010 utgjorde den brukerfinansierte andelen av utekontorenes prosjekter 30 millioner kroner.

Rambøll har i forbindelse med denne evalueringen fått tilgang til Innovasjon Norges kundedatabase for årene 2009 og 2010. Denne viser at utekontorene i 2009 og 2010 assisterte norske bedrifter med i alt 1130 prosjekter. Denne assistansen ble mottatt av 832 bedrifter¹⁸. I snitt tilsvarer dette til 565 prosjekter fordelt på 416 bedrifter per år. Disse betaler i snitt omkring om lag 44 000 kroner i egenandel. Her er det imidlertid viktig å presisere at egenandelen i meget stor grad varierer fra prosjekt til prosjekt. Enkelte prosjekter er fullfinansierte av Innovasjon Norge, mens andre er fullfinansierte av bruker. 44 000 kroner er derfor ikke den typiske brukerfinansieringen per prosjekt, men et gjennomsnitt.

2.1.2 Prioriterte sektorer

Innovasjon Norge organiserer store deler av sitt arbeid innenfor ulike sektorer. Prioriterte sektorer for Innovasjon Norge i dag er 1) marin, 2) reiseliv, 3) helse, 4) energi og miljø, 5) landbruk og 6) olje, gass og maritim.

Hvorfor sektorer?

I "Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge" fremheves det at Innovasjon Norge skal rette sitt arbeid mot utvalgte sektorer. En sektor kan være deler av verdikjeder, bransjer eller næringer. Sektorer skal prioriteres ut i fra samfunnets fremtidige utfordringer, norsk næringslivs potensial og Innovasjon Norges muligheter til å møte sektorspesifikke behov i inn- og utland. Prioriterte sektorer avgjøres blant annet basert på innspill fra distriktskontorene. Målet med prioriterte sektorer er å etablere god kunnskap om hindre for innovasjon, muligheter i markedet, kundebehov og særpreg i sektorens rammebetingelser. Sektorkompetansen skal organiseres slik at den sikrer kunde- og markedsnærhet. Ulike sektorer vil ha ulikt potensial i Norge og utland og dette potensialet er en viktig del av kunnskapen som Innovasjon Norge skal inneha og formidle¹⁹. De ulike sektorene har overordnede mål og fokus, ofte underbygd av konkrete prosjekter og programmer. Disse er også ofte i samarbeid med andre aktuelle aktører innenfor sektoren. Virkemidlene som benyttes i forhold til kundene vil variere mellom de ulike sektorenes behov og muligheter²⁰.

Organisering

NHD, samt andre aktuelle oppdragsgivere, gir signaler i oppdragsbrev om hvilke sektorer som skal prioriteres. Det er de samme sektorene man satser på nasjonalt og internasjonalt, og arbeidet med sektorsatsingene koordineres i selskapet som helhet. For hver prioriterte sektor er det opprettet et strategisk team og/eller et mer operativt fagnettverk med ansatte fra Innovasjon Norges utekontorer, distriktskontor og hovedkontor. De ulike satsingsområdene har også prioriterte kontorer både på distriktsnivå og i utlandet. Både arbeidstimer og ressursbruk registreres innenfor de ulike satsingsområdene. Det mest avgjørende for en eventuell satsing ved utekontorene er næringsstrukturen og forholdene i vedkommende land, eksempelvis hvis det er forretningsmuligheter innen sektoren i det aktuelle markedet og behovet for Innovasjon Norges tjenester er spesielt stort for norske bedrifter. Hvilke kontorer som skal ha særskilt kompetanse og kapasitet knyttet til Innovasjon Norges prioriterte satsinger vurderes løpende²¹.

Nettsider

¹⁷ NHD (2009): Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av NHD

¹⁸ I tillegg kommer enkelte andre prosjekter for privatpersoner og utenlandske bedrifter.

¹⁹ Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge

²⁰ Detaljrapporter. Vedlegg til Årsrapport 2010

²¹ Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge

På Innovasjon Norges nettsider har hver sektor sin egen informasjonsside. På disse sidene finner man ulik informasjon om Innovasjon Norges tilbud innenfor sektoren og annen generell informasjon. Det finnes også kontaktinformasjon til sektorens satsingsansvarlig, samt direkte kontaktinformasjon til personer med kompetanse på feltet på prioriterte distrikts- og utekontorer.

2.1.3 Innovasjon Norge og andre aktører i virkemiddelapparatet

Innovasjon Norge opererer i et landskap der de tilbyr internasjonal assistanse i samspill med en rekke andre aktører. Det er sentralt at disse tilbyr et helhetlig og samordnet tilbud. Disse beskrives nærmere nedenfor.

Ambassader og konsulater: Innovasjon Norge og UD har signert en samarbeidsavtale som sier at ambassader/konsulater skal representere Innovasjon Norge der sistnevnte ikke er fysisk tilstede, samt at de to aktørene skal samarbeide på markeder der begge er fysisk til stede.

NFR og SIVA: Innovasjon Norge har signert samarbeidsavtaler med disse, som sier at Innovasjon Norge skal være disse aktørenes forlengede arm ute²².

INTSOK ble etablert i 1997 av den norske olje- og gassindustrien og den norske regjeringen. INTSOK er finansiert av medlemmene (ca. 200 medlemsbedrifter) og Olje- og energidepartementet (50 % finansiering). Organisasjonens mål er å styrke det langsiktige grunnlaget for verdiskaping og sysselsetting i norsk petroleumsindustri gjennom fokusert internasjonal virksomhet. INTSOK har 13 rådgivere i utlandet som jobber på kontrakt, hvor syv av disse er i land hvor Innovasjon Norge ikke har kontor. På flere destinasjoner har INTSOK et formalisert samarbeid med Innovasjon Norge, ved at INTSOK delfinansierer stillinger med 1/3. I dag er fire av INTSOKs rådgivere innleid fra Innovasjon Norge.

INTPOW er en relativt ny organisasjon bygget med samme struktur som INTSOK, og skal bistå norsk industri ved å samle norske aktører innen vann, kraft, sol og vind med tanke på internasjonal markedsføring. Erfaringer med INTPOW og samarbeid mot Innovasjon Norge er derfor foreløpig begrensede.

EFF er primært et felles markedsføringsorgan for norsk sjømat. EFF representerer og er finansiert av hele den norske fiskerinæringen. Den viktigste oppgaven for EFF er å sikre et godt omdømme for norsk sjømat, og er i tillegg kontaktledd mellom utdanning, forskning og næring når det gjelder markedsføring av sjømat, og finansieres av fiskerinæringen gjennom en avgift på eksport av norsk fisk og sjømat. EFF kjøper tjenester – primært tilretteleggingstjenester – av og er i enkelte tilfeller samlokalisert med Innovasjon Norge.

ARENA-programmet tilbyr finansiell og faglig støtte til langsiktig utvikling av regionale næringsmiljøer. Formålet er å stimulere til økt innovasjon basert på samarbeid mellom bedrifter, FoU- og utdanningsmiljøer og offentlige utviklingsaktører. ARENA-programmet er et nasjonalt program eid av Innovasjon Norge, SIVA og NFR.

NCE-programmet er etablert for å forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Klyngene tilbys faglig og finansiell støtte til utviklingsprosesser i opptil ti år. Programmet eies og administreres av Innovasjon Norge, SIVA og NFR.

2.2 Innovasjon Norges internasjonale bedriftskunder

I dette avsnittet beskriver vi hvordan utekontorenes bedriftskunder ser ut på et overordnet nivå, samt hvordan respondentene i vår undersøkelse relaterer seg til dette.

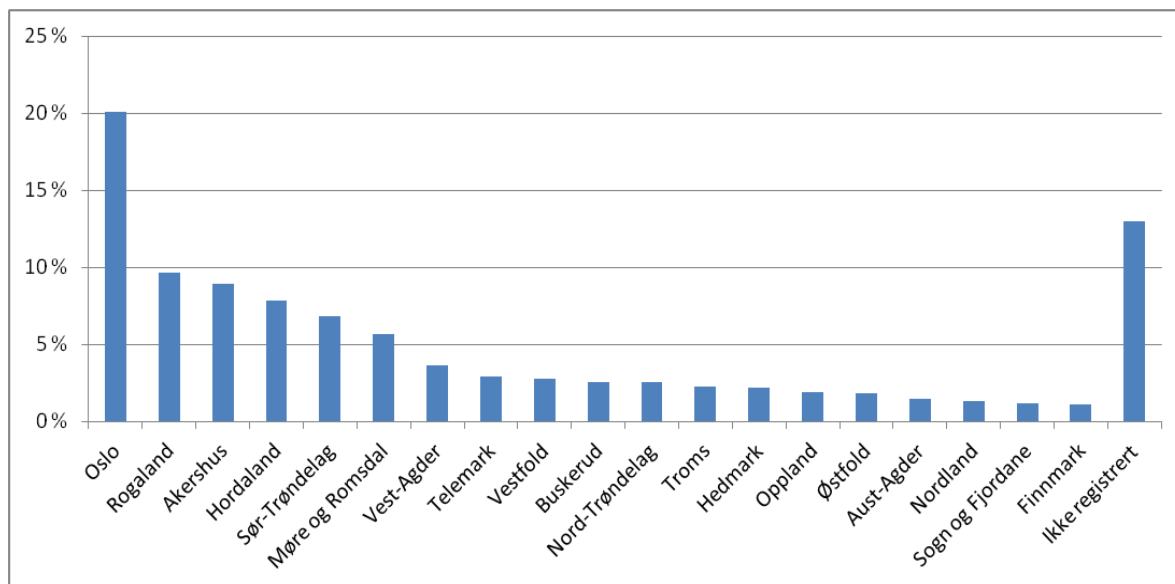
Innovasjon Norge har et stort apparat av utekontorer som assisterer norske bedrifter utenlands, bestående av i alt 34 utekontorer. I løpet av 2009 og 2010 assisterte disse utekontorene norske bedrifter med i alt 1130 prosjekter. Denne assistansen ble mottatt av 832 bedrifter. I tillegg var det i samme periode registrert i alt 1191 henvendelser fra norske bedrifter til Innovasjon Norges

²² St. mld. Nr. 7 (2008-2009): Et nyskapende og bærekraftig Norge

hovedkontor vedrørende handelsteknisk og regulatorisk assistanse. Disse henvendelsene kom fra i alt 617 individuelle bedrifter.

Om vi ser på de 832 bedriftene som fikk assistanse fra utekontorene, kom de fra samtlige av landets fylker, men enkelte fylker var allikevel tynt representert. Bedriftenes opprinnelsesfylker framstilles i figuren nedenfor.

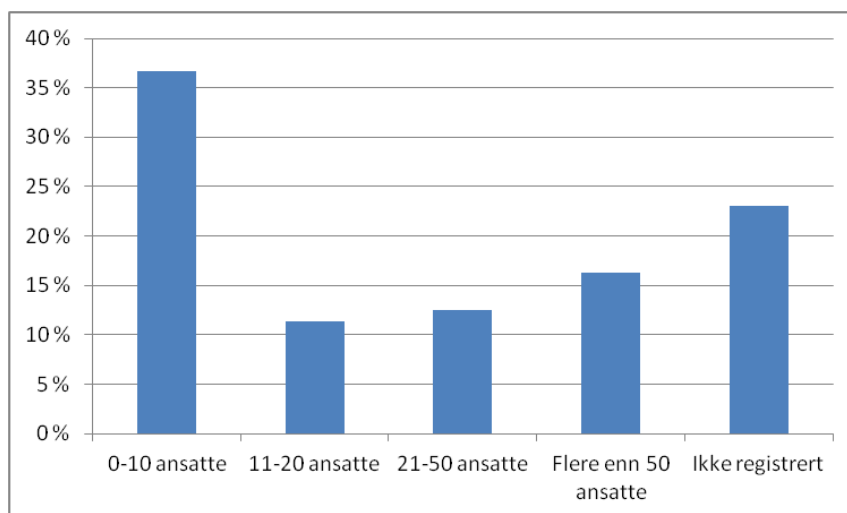
Figur 2 - Oversikt over bedriftenes opprinnelsesfylker (N=832)



Som vi ser av figuren kom de fleste av bedriftene (20 %) fra Oslo-regionen. Ellers kom 10 % fra Rogaland, 9 % fra Akershus, og 8 % fra Hordaland. Aust-Agder, Nordland, Sogn og Fjordane og Finnmark hadde alle bare rundt 1 % av bedriftene, noe som tilsvarer om lag 10 bedrifter.

Om vi ser på størrelsen til den typiske bedrift som får assistanse fra Innovasjon Norge utenlands, er antall ansatte et relevant mål. De 832 bedriftene fordeler seg da som det framgår av figuren nedenfor.

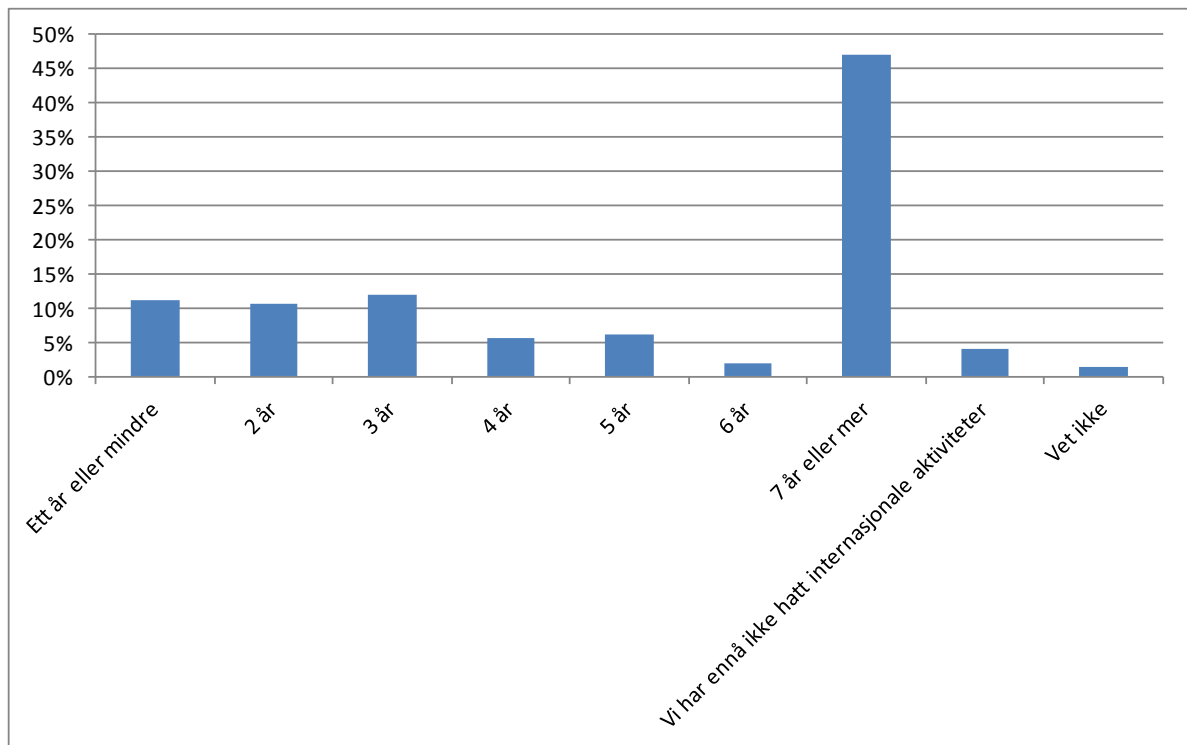
Figur 3 - Størrelsen til bedrifter som mottok assistanse utenlands (N=832)



Som det framgår av figuren over, har den typiske bedrift (37 %) som får assistanse fra utekontorene 0-10 ansatte. Videre har i overkant av 10 % mellom 11-20 ansatte. 11 % har 21-50 ansatte, mens 13 % har flere enn 50 ansatte. I 23 % av tilfellene var antall ansatte ikke registrert.

Kundene som får assistanse fra Innovasjon Norges utekontorer ser ut til å være relativt erfarne. Figuren nedenfor viser den internasjonale erfaringen til respondentene i vår undersøkelse.

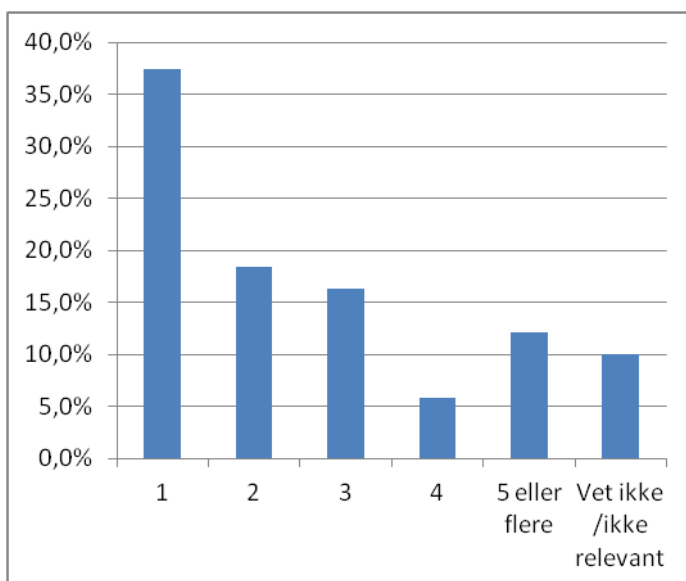
Figur 4 - Til bedrifter: Hvor lenge har din bedrift hatt internasjonale aktiviteter? (N=198)



Som det framgår av figuren, har 47 % av bedriftene hatt internasjonale aktiviteter i 7 år eller mer. 34 % har hatt internasjonale aktiviteter i 0-3 år, mens 13,5 % har hatt internasjonale aktiviteter i 4-6 år. 4 % av bedriftene har ennå ikke hatt internasjonale aktiviteter. Det presiseres at figuren viser internasjonal erfaring generelt, og ikke erfaring på et spesifikt marked.

Flertallet av Innovasjon Norges internasjonale bedriftskunder har fått assistanse fra Innovasjon Norge vedrørende flere internasjonaliseringsprosjekter. Dette framgår av vår spørreundersøkelse og vises i figuren nedenfor.

Figur 5 – I hvor mange land har din bedrift totalt fått assistanse fra Innovasjon Norge til internasjonalisering? Dette inkluderer også assistansen bedriften fikk i 2009 og/eller i 2010 (N=190)

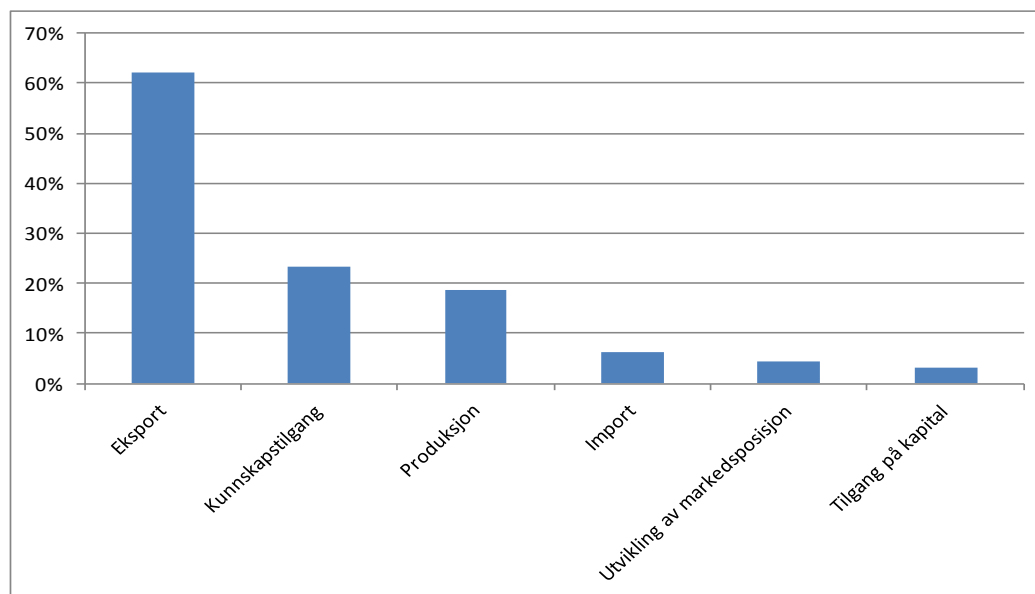


Som det framgår av figuren har 37 % av bedriftene kun fått assistanse på ett marked. 18 % har fått assistanse på to markeder, 16 % på tre markeder, og 6 % på fire markeder. 12 % av bedriftene har fått assistanse på fem eller flere markeder.

Innovasjon Norges kundedatabase fra 2009 og 2010 viser at 32 % av bedriftene som fikk internasjonal assistanse fra et utekontor i ett av disse årene, fikk det fra ett av utekontorene i Vest-Europa. Deretter følger Sør- og Sørøst-Asia, samt region Americas, begge med 16 %. Videre følger Nordøst-Asia, Sentral-Europa/Baltikum/Tyrkia, og til sist Russland.

Flertallet av Innovasjon Norges internasjonale kunder har eksport som formål med internasjonaliseringen. Bedriftene ble bedt om å oppgi formålet med internasjonaliseringen. Figuren summerer til mer enn 100 % fordi mange av internasjonaliseringsprosjektene hadde flere enn ett formål.

Figur 6 - Bedrifters formål med internasjonaliseringsprosjekter (N=312)



Som det framgår av figuren, er eksport det vanligste formålet med internasjonaliseringsprosjektene (63 %). Deretter følger kunnskapstilgang (24 %), produksjon (19 %), import (6 %), utvikling av markedsposisjon (5 %), og tilgang på kapital (3 %).

Videre har vi i vår spørreundersøkelse spurt bedrifter som har fått internasjonal prosjektstøtte fra Innovasjon Norge om de hadde et eksisterende kundeforhold til Innovasjon Norge før internasjonaliseringen. 71 % av bedriftene svarte bekreftende på dette.

Rambøll har testet fordelingen av besvarelser i vårt spørreskjema opp mot utekontorenes samlede gruppe av bedrifter, for å kontrollere at våre besvarelser er representative med hensyn til størrelse, sektor, hjemlig opprinnelsesregion (fylke), og eksternt utemarked (hvilke markeder etableringen gjelder). Analysen viser at våre respondenter er representative med hensyn til alle disse.

3. INNOVASJON NORGES TJENESTETILBUD

I dette kapittelet tar vi for oss behovene norske bedrifter har når de etablerer seg internasjonalt, samt hvordan Innovasjon Norges tjenester korresponderer med disse. Vi diskuterer også Innovasjon Norges kompetanse knyttet til å tilby bedriftene fullverdig assistanse.

Kapittelet er strukturert som følger:

- I avsnitt 3.1 presenterer vi bedriftenes behov når de går internasjonalt. Først ser vi alle bedrifter under ett, og deretter skiller vi mellom ulike typer bedrifter. Vi skiller mellom geografi, motivasjon for internasjonaliseringen, størrelse, sektortilhørighet, internasjonal erfaring, og strategisk inngang til internasjonaliseringen.
- Deretter sammenlikner vi i kapittel 0 bedriftenes behov med Innovasjon Norges tilbud: Får bedriftene assistanse innenfor de områdene de oppgir at de har behov for assistanse? Igjen skiller vi mellom ulike typer bedrifter.
- I 3.3 dykker vi ned i Innovasjon Norges kompetanse, og drøfter hvorvidt Innovasjon Norge har den nødvendige kompetansen til å ivareta bedriftenes behov.

Alle kapitler bygger på informasjon samlet inn både gjennom spørreundersøkelse og gjennom kvalitative intervjuer.

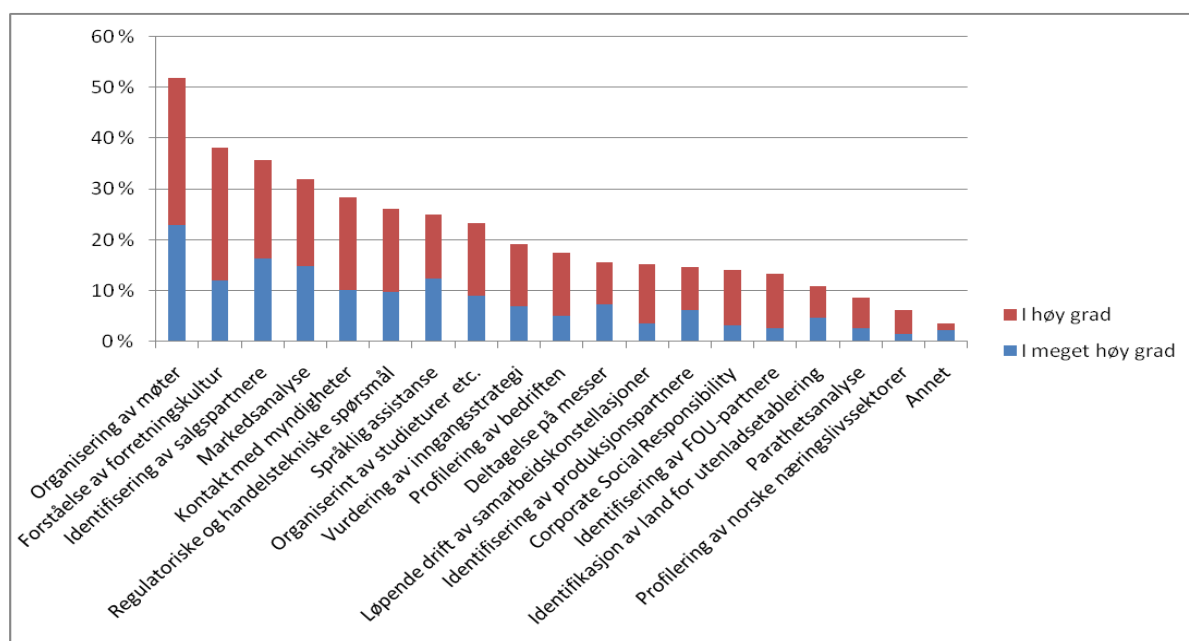
3.1 Hvilke behov har norske virksomheter når de etablerer internasjonale aktiviteter?

Før vi går nærmere inn på ulike typer bedrifter, presenterer vi i dette kapittelet behovene bedriftene oppgir at de har på et overordnet nivå.

Vår spørreundersøkelse omfattet i alt 242 bedrifter som helt eller delvis besvarte skjemaet. Enkelte av disse svarte ikke på alle spørsmål, mens enkelte utelukkende hadde mottatt handelstekniske tjenester fra hovedkontoret, uten å være i kontakt med et utekontor. Videre har enkelte av bedriftene fått assistanse i flere land, og blitt bedt om å besvare enkelte spørsmål relatert til hvert av disse landene. Antall besvarelser per spørsmål varierer derfor noe.

I spørreundersøkelsen ble bedriftene spurt om å oppgi hvilke behov de hadde for ekstern assistanse innenfor et utvalg tjenesteområder da de etablerte seg i utlandet. Figuren nedenfor viser andelen av bedrifter som oppga at de i høy eller meget høy grad hadde behov for de ulike tjenestene.

Figur 7 - Behov for ekstern assistanse ved utenlandsetablering (N=246)



Som det framgår av figuren har bedriftene størst behov for assistanse knyttet til organisering av møter med potensielle partnere (52 %). Deretter følger assistanse knyttet til forståelse av forretningskultur (38 %), assistanse knyttet til identifisering av partnere i forbindelse med salg (36 %), assistanse knyttet til markedsanalyse (32 %), og assistanse knyttet til kontakt med lokale myndigheter (28 %).

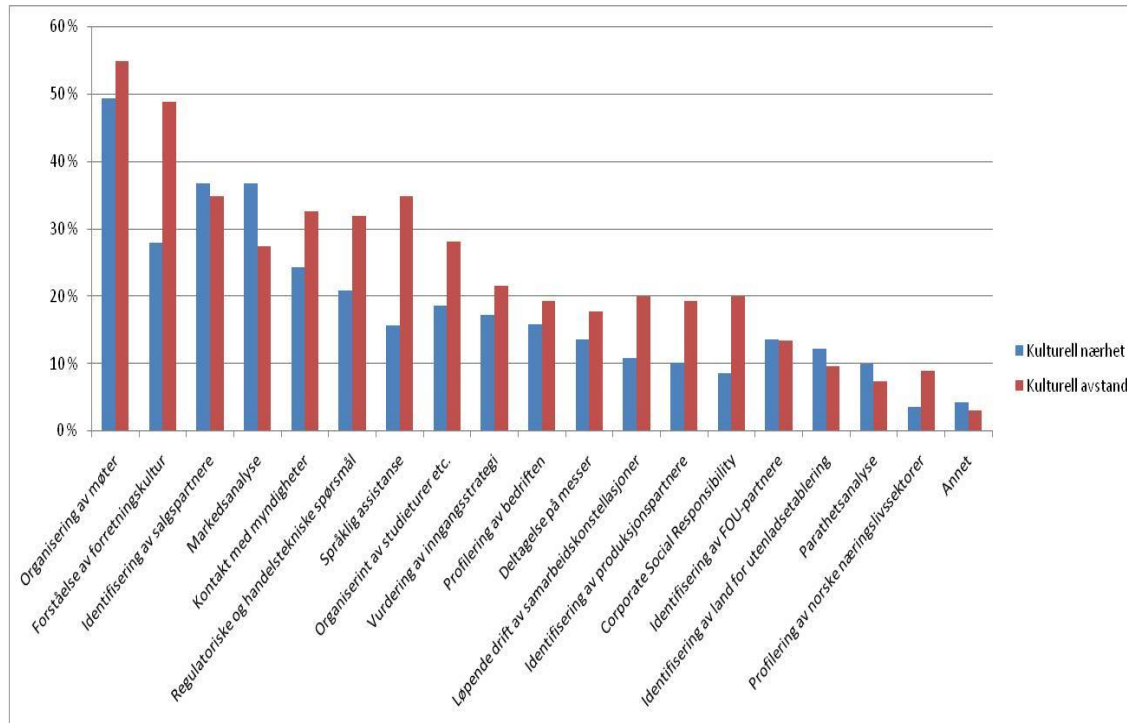
Bedriftene oppgir at de kun i liten grad har behov for assistanse knyttet til profilering av generelle sektorer av norsk næringsliv (3 %), parathetsanalyse (9 %), og assistanse knyttet til å identifisere de rette land å etablere seg i (11 %).

3.1.1 Geografi

Et sentralt spørsmål er om bedrifter har ulike behov avhengig av hvilke land de ønsker å internasjonalisere seg i. I litteraturen benyttes gjerne begrepene lav- og høykontekstkulturer²³. I lavkontekst-kulturer (eksempelvis Nord-Europa og USA) legges det typisk vekt på direkte kommunikasjon, muntlig eller skriftlig lovverk, samt kontrakter. I høykontekst-kulturer (eksempelvis asiatiske og latinamerikanske land) legges det på den annen side mer vekt på personlige relasjoner. Relasjonsbygging i slike kulturer kan være ressurskrevende, men samtidig helt sentralt for en internasjonaliseringsprosess. Spørsmålet er om slike forskjeller fører til at bedriftene har ulike behov for assistanse avhengig av hvor de etablerer seg.

Et første svar på dette får vi ved å se på bedriftenes oppgitte behov for assistanse opp mot hvilket geografiske marked internasjonaliseringen gjelder. I analysen som presenteres nedenfor har vi delt undersøkelsens land inn i to grupper: (1) Kulturell nærhet (som omfatter EU og Nord-Amerika), (2) kulturell avstand (som omfatter Russland, Asia, Afrika, og Sør-Amerika)²⁴. Figuren nedenfor viser andelen av bedrifter innenfor de to gruppene som i meget høy eller høy grad har behov for ulike tjenester.

Figur 8 – Behov for assistanse i land med kulturell nærhet(N=140) og kulturell avstand (N=135)*



*Vi har kjikvadrat-testet om det er en forskjell i behov for assistanse på overordnet nivå mellom bedrifter med kulturell nærhet og kulturell avstand. Tallene er basert på en overordnet analyse der de ulike tjenestemåtene er slått sammen. De som har svart "vet ikke" og "ikke relevant" er ekskludert fra analysen. Resultatene viser at det er en signifikant forskjell ($p < 0,01$) mellom bedrifter med kulturell nærhet og kulturell avstand i grad av behov for assistanse.

²³ Victor, David A. (1992): *International business communication*; HarperCollinsPublisher.

²⁴ Undersøkelsen omfatter ingen bedrifter som har etablert seg i Australia/Oseania.

Som figuren over viser, har bedriftene jevnt over større behov for assistanse i land med stor kulturell avstand. På 13 av 19 tjenesteområder har denne gruppen størst behov. Mest markant er tendensen når det gjelder assistanse knyttet til forståelse av forretningskultur (49 % vs. 28 %) og språklig assistanse (35 % vs. 16 %). Forskjellene er også markante når det gjelder assistanse knyttet til CSR (20 % vs. 9 %), assistanse relatert til regulatoriske og handelstekniske forhold (32 % vs. 21 %), assistanse relatert til organisering av studieturer og liknende, (28 % vs. 19 %), identifisering av produksjonspartnere (19 % vs. 10 %), løpende drift av samarbeidskonstellasjoner (20 % vs. 11 %), og assistanse med kontakt mot myndigheter (33 % vs. 24 %).

Bedriftene som internasjonalt nærhet har jevnt over lavere behov enn bedriftene i land med kulturell avstand, men ett tjenesteområde viser en motsatt tendens: Bedriftene i land med kulturell nærhet har større behov når det gjelder assistanse relatert til markedsanalyse (37 % vs. 27 %). Bedriftene i land med kulturell nærhet har også noe større behov for assistanse knyttet til å identifisere salgspartnere. Utover de ovenfor beskrevne tjenesteområdene er forskjellene mellom de to grupper marginale.

Når vi ser på de kvalitative intervjuene viser også at bedriftene som har internasjonalt seg i land med høy kulturell avstand har mer markerte behov enn bedriftene i den andre gruppen. Disse bedriftene beskriver at de har behov for markedsanalyser, assistanse til å finne riktige samarbeidspartnere, og understreket at kjennskap til lokale nettverk, språk og kultur er viktig.

3.1.2 Motivasjon for internasjonaliseringen

Det har videre vært viktig å undersøke om bedrifter med ulik motivasjon for internasjonalisering har ulike behov. I spørreundersøkelsen ble bedriftene bedt om å oppgi hva som var formålet (motivasjonen) med internasjonaliseringen. Dette beskrives nærmere i kapittel 2.2.

Flere av bedriftene oppga at internasjonaliseringsprosjektet hadde flere enn ett formål. Den viktigste motivasjonsfaktoren er eksport. 194 bedrifter oppga at dette var et av formålene med internasjonaliseringen. Deretter følger kunnskapstilgang med 73 bedrifter og produksjon med 58. I 29 av internasjonaliseringsprosjektene hadde ikke bedriften noen klar plan, men ønsket å sonde sine muligheter. I 19 av prosjektene var formålet import, og 14 av prosjektene ønsket bedriften å utvikle en posisjon i et marked der den allerede var etablert. I 10 av prosjektene var formålet tilgang på kapital, og 26 bedrifter oppga "annet" som motivasjon for internasjonalisering.

Det sentrale funnet når det gjelder motivasjon for internasjonaliseringen relaterer seg til behov for nettverksbistand, avhengig av om bedriften hadde eksport, kunnskapstilgang eller produksjon som formål med internasjonaliseringen. Tabellen nedenfor viser hvor stor grad bedrifter i disse tre gruppene har for assistanse knyttet til henholdsvis identifisering av salgspartnere, FOU-partnere, og produksjonspartnere. Dette sammenliknes med behov for de samme tjenestene for alle bedrifter sett under ett.

Figur 9 - Behov for assistanse med å identifisere partnerne

Tjenestetype	Andel av alle bedrifter som har stort behov for tjenesten	Andel av bedrifter med motivasjon innen henholdsvis eksport, kunnskapstilgang eller produksjon, som i stor grad har behov for tjenesten
Identifisering av salgspartnere	36 %	40 % (bedrifter som har eksport som formål)
Identifisering av FOU-partnere	13 %	19 % (bedrifter som har kunnskapstilgang som formål)
Identifisering av produksjonspartnere	15 %	31 % (bedrifter som har produksjon som formål)

Som tabellen viser, har bedrifter med eksport som formål større behov for assistanse knyttet til identifisering av salgspartnere enn andre bedrifter (forskjellen er relativt liten, noe som kan forklares med at en svært stor andel av bedriftene hadde eksport som ett av sine formål); bedrifter med kunnskapstilgang som formål har større behov for assistanse knyttet til å identifisere FOU-partnere enn andre bedrifter; og bedrifter med produksjon som formål har større behov for å identifisere produksjonspartnere enn andre bedrifter.

De kvalitative intervjuene peker på et noe mer komplekst og nyansert bilde enn det som kommer fram av spørreundersøkelsen. Vi har intervjuet bedrifter innenfor tre grupper, henholdsvis "produksjon og råvaretilgang", "markedstilgang og salg", og "kunnskapstilgang og innovasjon". Bedriftene som hadde produksjon og råvaretilgang som sin primærmotivasjon for internasjonaliseringen peker på at de innledningsvis har behov for en diskusjonspartner som kan hjelpe dem med å finne de rette land å etablere seg i, samt med mer praktiske elementer som å finne kontorlokaler i det nye markedet. Disse bedriftene leter typisk etter markeder der den relevante næringen er til stede, og god assistanse fra Innovasjon Norges side forutsetter slik sett at distriktskontorene har kjennskap til lokale forhold og næringsstrukturer. Bedriftene forventet at Innovasjon Norge skulle være en sparrings- og diskusjonspartner som kunne hjelpe med å finne de rette steder for etablering, assistere med risikoanalyser og finansiering, samt med å finne riktig kompetanse til riktig pris.

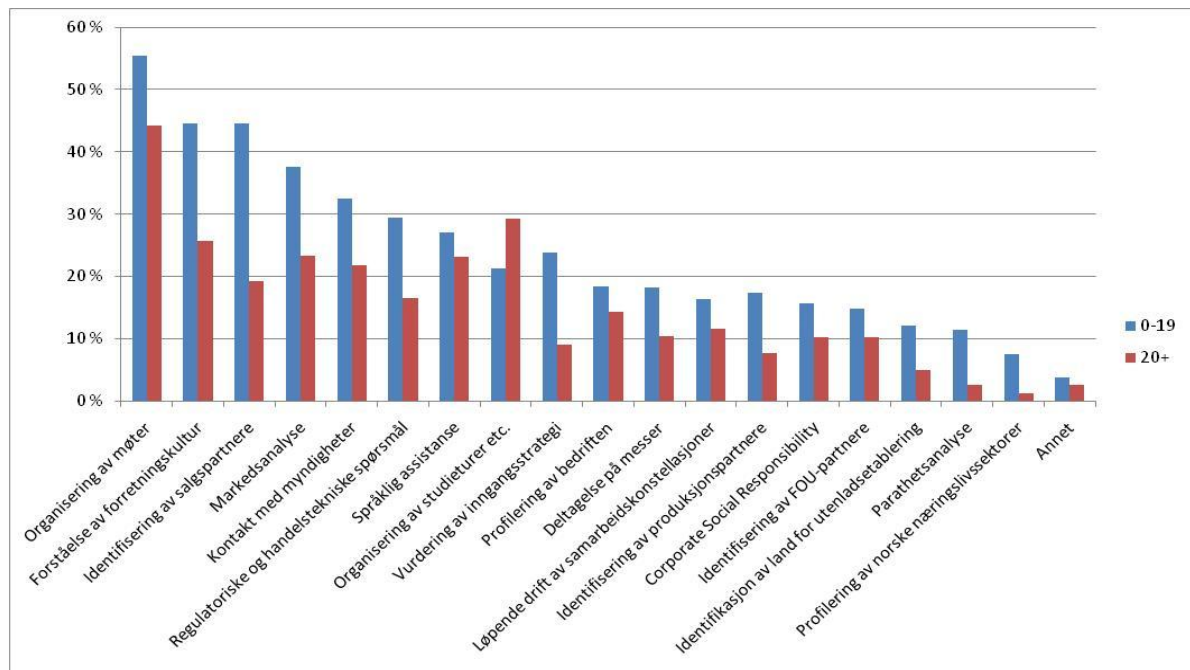
Bedriftene som hadde markedstilgang og salg som sin primærmotivasjon med internasjonaliseringen, trekker fram markedskunnskap som sin primære utfordring. Disse bedriftene har således stort behov for markedsanalyser, samt strategisk rådgivning knyttet til hvordan bedriften bør gå fram for å etablere et salgsapparat i landet. Videre peker også disse bedriftene på utfordringer knyttet til å identifisere samarbeidspartnere, samt til forståelse av lovverk og regelverk knyttet til toll og avgifter.

Bedriftene som har kunnskapstilgang og innovasjon som sin primærmotivasjon, velger i første rekke å internasjonalisere seg for å få tilgang til den nyeste og mest oppdaterte kunnskapen. De søker derfor langsiktige samarbeid med relevante kunnskapsmiljøer. Bedrifter i denne gruppen beskriver at de største behovene relaterer seg til partnersøk og tilgang til relevante teknologimiljøer. Innenfor denne gruppen framheves også langsiktighet som et sentralt suksesskriterium. Å etablere gode relasjoner med kunnskapsmiljøer i utlandet forutsetter langsiktig arbeid. Det framheves videre at assistansen fra Innovasjon Norge blir bedre når de ansatte har forskningsfaglig innsikt, men dette er ikke noe bedriftene forventer at Innovasjon Norge skal besitte.

3.1.3 Størrelse

Det har vært et vesentlig poeng å undersøke om bedrifter av ulik størrelse har ulike behov. Større bedrifter vil ofte ha tilgang på interne ressurser som de mindre ikke har, som kan føre til ulike behov. Figuren nedenfor viser andelen av bedrifter som oppgir at de i meget høy eller høy grad har behov for assistanse innenfor to grupper; små og mellomstore bedrifter (0-19 ansatte), og større bedrifter (20 ansatte eller flere).

Figur 10 – Behov for assistanse i større (N=80) og små og mellomstore (N=190) bedrifter*



*Vi har kjikvadrat-testet om det er en forskjell i behov for assistanse på overordnet nivå mellom bedrifter med 0-19 ansatte og 20 ansatte eller fler. Tallene er basert på en overordnet analyse der de ulike tjenestekategoriene er slått sammen. De som har svart "vet ikke" og "ikke relevant" er ekskludert fra analysen. Resultatene viser at det er en signifikant forskjell ($p < 0,01$) mellom bedrifter med 0-19 ansatte og 20 ansatte eller fler i grad av behov for assistanse.

Som figuren viser, har de små og mellomstore bedriftene jevnt over større behov for assistanse enn de større bedriftene, men overordnet har de behov for samme type tjenester. Mest markert er forskjellene når det gjelder behov for assistanse til å identifisere salgspartnere (45 % vs. 19 %), assistanse knyttet til forståelse av forretningskultur (45 % vs. 19 %), vurdering av inngangsstrategi (24 % vs. 9 %), og assistanse knyttet til markedsanalyse (38 % vs. 23 %). Forskjellene er også markerte når det gjelder assistanse knyttet til regulatoriske og handelstekniske spørsmål (29 % vs. 16 %), organisering av møter (55 % vs. 44 %), og fasilitering av kontakt med myndigheter (32 % vs. 22 %). På ett område har de store bedriftene større behov enn de mindre, nemlig når det gjelder assistanse knyttet til organisering av studieturer og liknende (21 % vs. 29 %).

Intervjuer med bedriftene underbygger resultatene fra spørreundersøkelsen. Bedrifter med færre enn 20 ansatte har færre ressurser, og er derfor avhengig av mer assistanse fra Innovasjon Norge. Dette gjelder jevnt over for de fleste tjenestekategorier. Vi velger derfor å ikke framheve noen her.

3.1.4 Sektortilhørighet, internasjonal erfaring, og inngangsstrategi

Vi har også undersøkt hvorvidt bedriftenes behov varierer på tvers av ulike sektorer, etter bedriftenes internasjonale erfaring, og strategisk inngang til internasjonalisering.

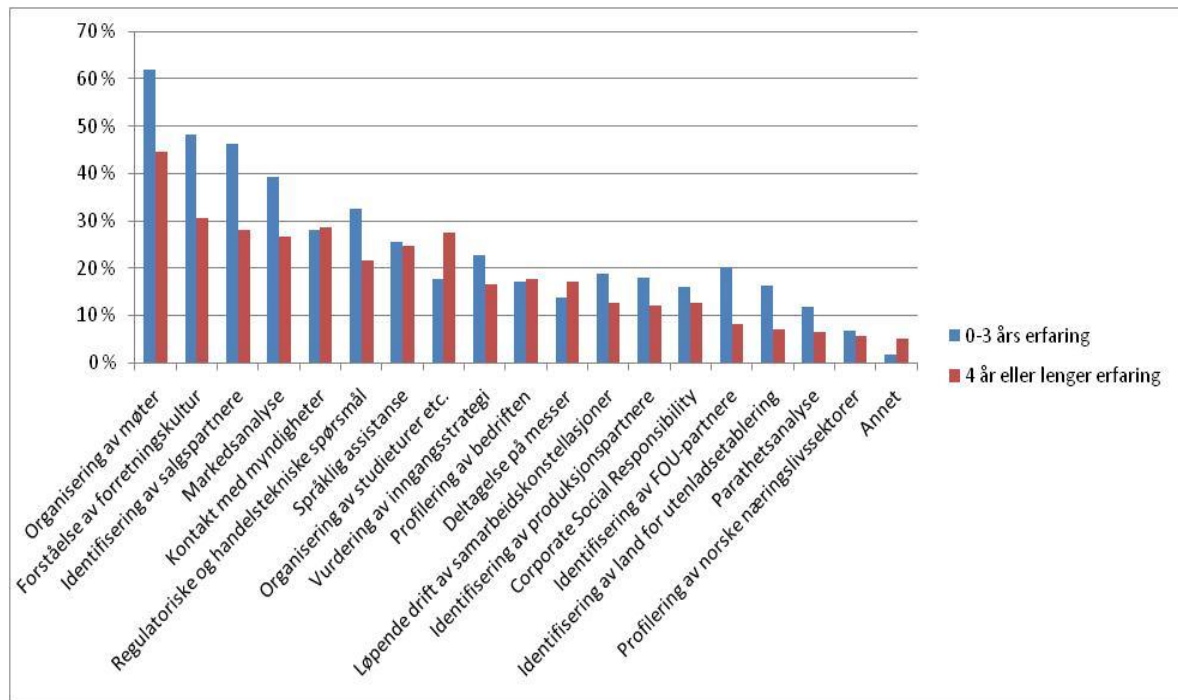
For å kunne vurdere **om ulike sektorer har ulike behov**, har vi krysset svarene i spørreundersøkelsen med tosfrede NACE-koder. Respondentene i undersøkelsen kommer fra i alt 16 ulike sektorer. Av disse er det imidlertid kun fire som inneholder store nok respondentgrupper til å rettferdiggjøre en analyse på overordnet nivå; (1) industri, (2) faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, (3) informasjon og kommunikasjon, og (3) varehandel.

Analysene viser ikke markante forskjeller mellom de fire gruppene. Vi presenterer derfor ikke tallene på et detaljert nivå. Den forskjellen som viser seg, er at bedrifter innenfor sektoren *varehandel* jevnt over oppgir noe lavere behov enn de andre tre sektorene.

For å vurdere **om bedriftenes behov for assistanse varierer etter grad av internasjonal erfaring**, har vi delt respondentene inn i to grupper; (1) bedrifter med 0-3 års internasjonal erfaring, og (2) bedrifter med flere enn fire års erfaring.

Figuren nedenfor viser andelen av bedrifter som i meget høy eller høy grad har behov for ulike typer tjenester.

Figur 11 – Behov for assistanse i bedrifter med 0-3 års (N=118) og mer enn 4 års (N=157) erfaring*



*Vi har kjikvadrat-testet om det er en forskjell i behov for assistanse på overordnet nivå mellom bedrifter med 0-3 års erfaring og 4 år eller lengre erfaring. Tallene er basert på en overordnet analyse der de ulike tjenesteområdene er slått sammen. De som har svart "vet ikke" og "ikke relevant" er ekskludert fra analysen. Resultatene viser at det er en signifikant forskjell ($p < 0,01$) mellom bedrifter med 0-3 års erfaring og 4 år eller lengre erfaring i grad av behov for assistanse.

Figuren viser at bedrifter med kortere internasjonal erfaring jevnt over har større behov for assistanse enn bedrifter med lengre internasjonal erfaring, men at de to gruppene samtidig har behov for de samme *typer* tjenester.

Forskjellen er størst når det gjelder behov for assistanse til å identifisere salgspartnere (46 % vs. 28 %), behov for assistanse knyttet til forståelse av forretningskultur (48 % vs. 31 %), og behov for assistanse knyttet til organisering av møter (62 % vs. 45 %). Det er også markante forskjeller når det gjelder assistanse til markedsanalyse (39 % vs. 27 %), identifisering av FOU-partnere (20 % vs. 8 %), assistanse med forståelse av regulatoriske og handelstekniske forhold (32 % vs. 22 %), og etablering av de rette land for utenlandsetablering (16 % vs. 7 %). De mer erfarne bedriftene har ellers større behov enn de mindre erfarne når det gjelder assistanse til organisering av studieturer (16 % vs. 7 %).

Dette faller sammen med forskjellene på små og mellomstore og større bedrifter som ble drøftet i forrige avsnitt. Her ble det påpekt at de små og mellomstore bedrifter jevnt over hadde større behov for assistanse, men at unntaket var assistanse knyttet til organisering av studieturer og liknende.

Til sist har vi vurdert **om bedrifter med ulike inngangsstrategier har ulike behov**. Respondentene hadde 10 ulike inngangsstrategier²⁵ å velge mellom og kunne krysse av på flere typer strategier.

Analysene viser ikke vesentlige forskjeller mellom de ulike inngangsstrategiene. Vi presenterer derfor ikke tallene på et detaljert nivå.

3.1.5 Oppsummerende diskusjon av bedriftenes behov

Vi har i dette avsnittet diskutert hvilke assistansebehov norske bedrifter har når de går internasjonalt, samt ulikheter mellom ulike typer bedrifter. : (1) Tjenester det er stort behov for²⁶, (2) tjenester det er relativt stort behov for²⁷, (3) tjenester det er relativt lavt behov for²⁸, og (4) tjenester det er lavt behov for²⁹. Tabellen er basert på bedriftenes vurderinger av hvilke assistansebehov de har når de etablerer internasjonale aktiviteter. Tabellen viser altså hvilke behov bedriftene oppgir å ha, og ikke kun hva de etterspør fra Innovasjon Norge.

Figur 12- Bedriftenes behov for assistanse

GRAD AV BEHOV	TJENESTETYPE
Stort behov	Organisering av møter
	Forståelse av forretningskultur
	Identifisering av salgspartnere
	Markedsanalyse
Relativt stort behov	Kontakt med myndigheter
	Regulatoriske og handelstekniske spørsmål
	Språklig assistanse
	Organisering av studieturer etc.
Relativt lavt behov	Vurdering av inngangsstrategi
	Profilering av bedriften
	Fasilitering av deltagelse på messer
	Løpende drift av samarbeidskonstellasjoner
	Identifisering av produksjonspartnere
	Assistanse knyttet til Corporate Social Responsibility
	Identifisering av FOU-partnere
	Identifisering av land for utenlandsetablering
Lavt behov	Parathetsanalyse
	Profilering av norske næringslivssektorer
	Annet

Bildet som tegner seg er et skille mellom det som kan kalles "praktisk assistanse" og "strategisk sparring". Det bedriftene i størst grad etterspør er tjenester som faller i kategorien "praktisk assistanse", det vil si praktisk og konkret rådgivning knyttet til hvordan man skal etablere seg i markedet her og nå ("how to do business").

Om vi ser på tabellen over, har bedriftene når de skal etablere seg ute i første rekke behov for praktisk assistanse knyttet til organisering av møter med potensielle partnere, forståelse av forretningskultur, identifisering av salgspartnere, markedsanalyse, kontakt med myndigheter, forståelse av regulatoriske og handelstekniske spørsmål, språklig assistanse, samt assistanse knyttet til organisering av studieturer og liknende.

Videre har de kvalitative intervjuene avdekket at mange bedrifter har stort behov for praktisk organisering av mer familiær art (hjelp til å finne barnepass, arbeid til ektefelle, bolig, etc.) Identifisering av FOU-partnere og produksjonspartnere faller i den nest laveste etterspørselskategori-

²⁵ (1) Franchising, (2) Oppkjøp, (3) Utvikling av posisjon i et land der bedriften allerede var etablert, (4) Eksport utenrepresentasjon, (5) Eksport ved agent, (6) Eksport ved salgskontor i landet, (7) Joint venture, (8) Lisensiering, (9) Nyetablering i landet, og (10) vet ikke.

²⁶ Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i mer enn 30% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

²⁷ Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i 20%-30% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

²⁸ Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i 10%-20% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

²⁹ Tjenesteområder det har vært meget stort eller stort behov for i mindre enn 10% av de kartlagte internasjonaliseringsprosjektene

en. Dette kan imidlertid forklares med at flertallet av bedriftene i undersøkelsen – og dermed sannsynligvis også blant Innovasjon Norges kunder – hadde salg/eksport som sin primære motivasjon for internasjonaliseringen. Bedriftene som ønsker å produsere eller få tilgang til kunnskap i utlandet har større behov for assistanse innenfor henholdsvis identifisering av produksjonspartnere og FOU-partnere enn det som framgår av tabellen over.

Oppsummert har bedriftene altså stort behov for følgende tjenester av praktisk art:

- **Koblertjenester:** Identifisering av salgspartnere og kontakt med myndigheter (samt identifisering av FOU-partnere og produksjonspartnere for bedrifter der dette er relevant).
- **Organiseringstjenester:** Organisering av møter med potensielle partnere, organisering av studieturer etc., språklig assistanse og rådgivning knyttet til familiær organisering.
- **Konkret rådgivning om markedet:** Forståelse av forretningskultur og markedsanalyse.

Alle disse er typiske oppstartstjenester, altså tjenester som er rettet mot at bedriften innledningsvis får et grep om det aktuelle markedet. Det er samtidig tjenester som i stor grad er av generell art, og som ikke er sektorspesifikke (selv om markedsanalyser og tilgang til relevante nettverk forutsetter en viss sektorinnsikt fra Innovasjon Norges side). Fokuset på generelle tjenester av denne typen gjenspeiles i de kvalitative intervjuene. Her har flertallet av bedriftene påpekt at det de først og fremst forventer av Innovasjon Norge er generelle tjenester. Det skal dog understrekes at dette ikke betyr at bedriftene ikke ønsker eller kunne dratt nytte av mer sektorspesifikke tjenester, noe vi kommer nærmere tilbake til i neste kapittel. En overordnet konklusjon fra dette kapittelet er imidlertid at bedriftenes mest prekære behov typisk er knyttet til praktiske og generelle tjenester, og i mindre grad til strategiske og mer sektorspesifikke tjenester.

Samtidig peker empirien presentert i dette kapittelet på at ulike bedrifter til dels har ulike behov. De viktigste skillelinjene relaterer seg til størrelse, erfaring og geografi. Om vi ser på resultatene fra spørreundersøkelsen, er den sentrale tendensen at:

- Mindre bedrifter har mer markerte behov for assistanse enn større bedrifter.
- Mindre erfarne bedrifter har mer markerte behov enn mer erfarne bedrifter.
- Bedrifter som internasjonaliserer seg i land med stor kulturell avstand har mer markerte behov enn bedrifter i land med liten kulturell avstand.

De sentrale forskjellene innen alle disse grupper relaterer seg i første rekke til behovenes *intensitet*. Det er eksempelvis ikke slik at mindre bedrifter har andre behov enn større bedrifter; de har større behov for de samme tjenestene.

Dette bildet nyanseres noe om vi ser på de kvalitative intervjuene. Disse kan tyde på at de større bedriftene i mindre grad har behov for det vi ovenfor har omtalt som "praktisk assistanse". Disse bedriftene ønsker seg i første rekke dypere viten om markedet. De mindre bedriftene har på sin side størst behov for praktisk assistanse.

Når det gjelder bedrifter i ulike markeder, tyder de kvalitative intervjuene på at bedrifter i kulturelt fjerne strøk har behov for et stort spekter av tjenester. Dette relaterer seg blant annet til markedsanalyser, assistanse til å finne riktige samarbeidspartnere og lokale nettverk, samt språklig assistanse.

Bedrifter i land med mindre kulturelle forskjeller beskriver at de i første rekke har behov for å "finne riktig partner til riktig pris". Samtidig skal det her understrekes at slike bedrifter til tider kan undervurdere de kulturelle utfordringene. Dette har kommet fram både i intervjuer med mer erfarne bedrifter, i intervjuer med Innovasjon Norge-kontorer, og i samtaler med forskere. Dette kan tyde på at bedrifter har et større behov for kulturell sparring i slike land enn de selv vurderer.

Ytterligere en sentral forskjell relaterer seg til motivasjon for internasjonaliseringen. Som beskrevet over, har bedrifter med kunnskapstilgang som motivasjon relativt stort behov for å identifisere FOU-partnere, bedrifter med eksport som motivasjon har stort behov for å identifisere salgs-

partnere, mens bedrifter med produksjon som formål har stort behov for å finne produksjonspartnere.

De sentrale funnene fra gjennomgangen av bedrifters behov oppsummeres i figuren nedenfor.

Figur 13 - Bedriftenes behov

Bedriftenes mest prekære behov relaterer i den innledende fasen seg til generelle praktiske tjenester:

- Koblertjenester
- Organiseringstjenester
- Markedsrådgivning

Samtidig er det enkelte forskjeller mellom ulike typer bedrifter

- Større bedrifter har mindre markerte behov for assistanse enn mindre bedrifter, men har stort sett behov for de samme tjenester. De større bedriftene har samtidig noe mindre behov for praktisk assistanse, og mer behov for strategisk sparring, som forutsetter større grad av sektorkompetanse.
- Mer internasjonalt erfarne bedrifter har mindre markerte behov for assistanse enn mindre erfarne bedrifter.
- Bedrifter i land med liten kulturell avstand har mindre behov for assistanse enn bedrifter i land med stor kulturell avstand. I første rekke relaterer dette seg til tjenester som handler om kulturforståelse. Samtidig kan mye tyde på at disse bedriftene har en tendens til å undervurdere kulturelle utfordringer. Undersøkelsen viser at også bedrifter i land med kulturell nærhet har behov for assistanse.
- Når bedriftene blir mer modne på det aktuelle markedet, får de større behov for dypere og mer sektorspesifikk assistanse, samt kjennskap til aktører i markedet.

3.2 I hvilken grad tilbyr Innovasjon Norge de rette tjenestetypene sett i forhold til bedriftenes behov, og er de av god kvalitet?

Vi har i det ovenstående beskrevet hvilke behov for assistanse norske bedrifter – overordnet og innenfor ulike grupper – har når de internasjonaltiserer seg. Neste spørsmål er om Innovasjon Norge tilbyr tjenester som tilfredsstiller disse behovene. Innovasjon Norges internasjonale apparat tilbyr fire tjenestetypene: Rådgivning, nettverk, kompetanse og profilering. I tillegg arbeider utekontorene også i noen grad med rådgivning knyttet til finansiering, selv om bevilgningskompetanse knyttet til finansieringstjenester som utgangspunkt ligger ved distriktskontorene. Disse overordnede kategoriene omfatter et bredt tjenestetilbud, og det er Rambølls inntrykk at de enkelte utekontorer så langt det er mulig søker å imøtekomme bedriftenes behov uten å være låst fast i en forhåndsdefinert "meny".

I forrige kapittel presenterte vi et utvalg av tjenester som bedriftene ble bedt om å vurdere sine behov innenfor. I spørreundersøkelsen ba vi utekontorene om å vurdere om de kunne levere det samme utvalget av tjenester. Vi presenterer ikke disse svarene i sin helhet her, men svarene viste at utekontorene, med enkelte spredte unntak, så seg i stand til å tilby samtlige tjenester i vårt spørsmålsbatteri. Spørsmålet om match mellom behov og tjenester er således ikke så mye et spørsmål om hvilke tjenester Innovasjon Norges utekontorer er villige til å tilby, men heller et spørsmål om kvaliteten på ulike tjenester.

Spørsmål relatert til tjenestenes kvalitet ble stilt til både bedrifter og utekontorer. Vi har i det følgende valgt å legge relativt størst vekt på bedriftenes vurdering av tjenestenes kvalitet, ettersom kvalitet best avgjøres av mottaker. Innledningsvis ønsker vi likevel å peke på at flertallet av utekontorene vurderte at de kunne levere tjenester av god kvalitet innenfor nesten samtlige tjenestekategorier. De viktigste unntakene fra dette var knyttet til bedriftsprofilering i media eller liknende (kun 44 % av utekontorene vurderte at de kunne levere denne tjenesten med høy kvalitet), identifisering av andre land bedriften kunne etablere seg i (ca 30 % kunne gi slik rådgivning av høy kvalitet), assistanse knyttet til handelstekniske og regulatoriske spørsmål (55 % kunne levere slike tjenester av høy kvalitet), samt assistanse relatert til CSR (48 % mente at de kunne levere slike tjenester av høy kvalitet).

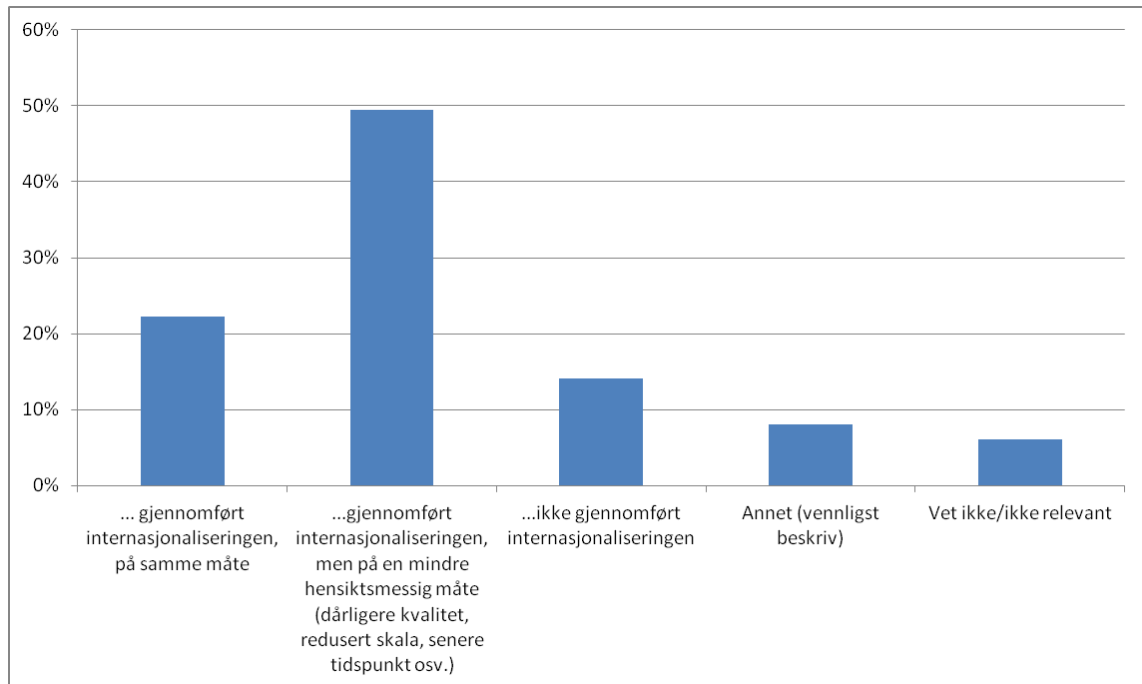
3.2.1 Bedriftenes overordnede vurdering av match mellom behov og tjenester

På et overordnet nivå, ble bedriftene bedt om å vurdere om de opplever en god match mellom sine behov og Innovasjon Norges tilbud vedrørende internasjonalisering. 60 % av respondentene var svært enige eller enige i at det er en god match, ca 20 % var verken enige eller uenige, mens 12 % var uenige eller svært uenige (de resterende svarte "vet ikke/ikke relevant"). Dette viser at flertallet av bedrifter er godt fornøyd med Innovasjon Norges internasjonale tjenestetilbud, samtidig som en vesentlig andel vurderer at tilbudet kunne vært bedre. Her er det samtidig viktig å presisere at de fleste bedriftene som får assistanse fra Innovasjon Norges utekontorer er kunder av Innovasjon Norge i forveien. Dette kan bidra til en forventningsavstemning. I dette legger vi at bedriftene muligens tilpasser sine forventninger til Innovasjon Norges tjenester basert på tidligere erfaringer, noe som kan påvirke bedriftenes vurderinger i undersøkelsen.

Videre ble bedriftene spurt om de ser på Innovasjon Norge som en naturlig partner i sitt internasjonaliseringsarbeid. 76 % av respondentene var svært enige eller enige i dette, mens kun 4 % var svært uenige eller uenige. Dette viser at Innovasjon Norge har etterlatt seg et godt inntrykk blant det store flertall av bedrifter som har mottatt internasjonale tjenester.

Bedriftene ble videre bedt om å vurdere merverdien (addisjonaliteten) Innovasjon Norge hadde bidratt med. Svarene framgår av figuren nedenfor.

Figur 14 - Til bedrifter: Vi ønsker å vite hvilken betydning assistansen fra Innovasjon Norge hadde for ditt internasjonaliseringsarbeid, og ber deg derfor velge det alternativet som best beskriver din situasjon. Uten assistanse fra Innovasjon Norge ville jeg... (N=297)



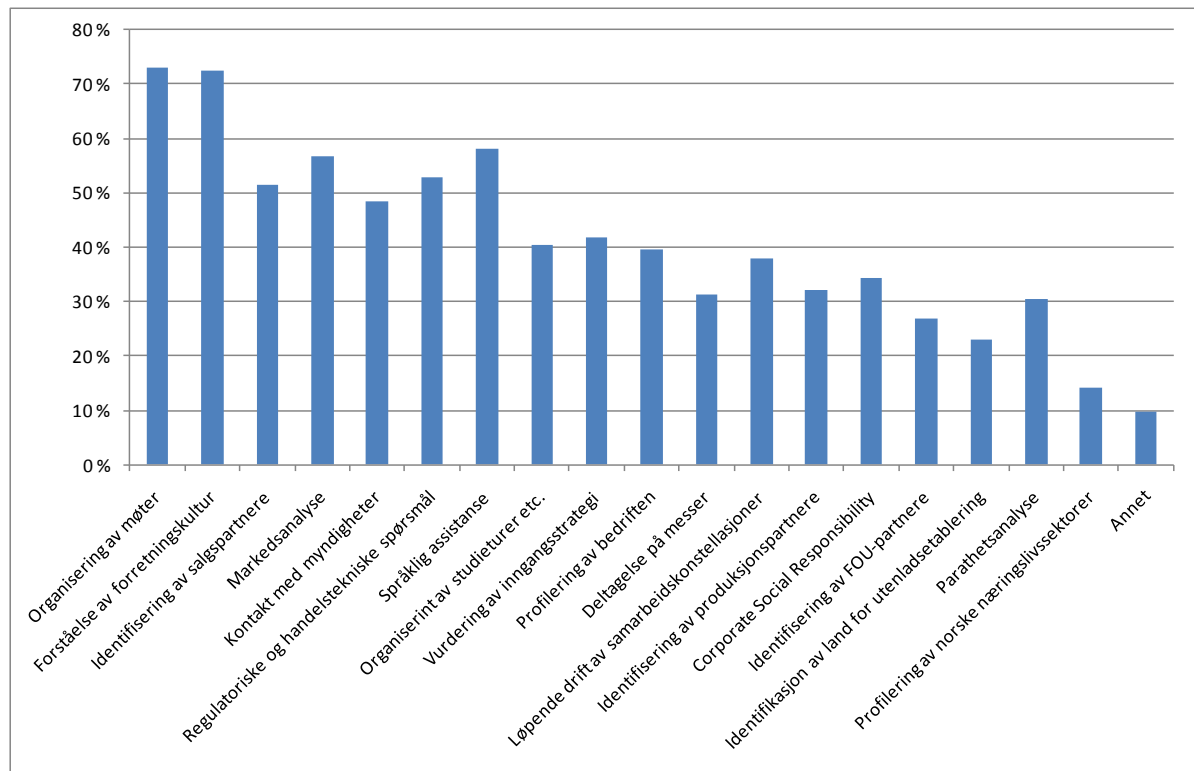
Som figuren viser, har Innovasjon Norges assistanse vært utslagsgivende i 63 % av internasjonaliseringsprosjektene (hvorav direkte utløsende i 14 % av tilfellene, mens assistansen har bidratt til å heve internasjonaliseringen i 49 % av tilfellene). I overkant av 20 % av bedriftene sier at assistansen var uten betydning. Også dette indikerer at Innovasjon Norge hever en stor andel av internasjonaliseringsprosjektene de involverer seg i. Om vi sammenlikner med Oxford Research sin årlige kundeeffektundersøkelse, indikerer disse tallene at de internasjonale tjenestenes addisjonalitet i stor grad tilsvarer addisjonaliteten til Innovasjon Norges tjenester som helhet. Om lag halvparten av kundene som har deltatt i undersøkelsen mellom 2004 og 2008 har vurdert at prosjektet som har fått bidrag fra Innovasjon Norge i høy grad har utløst aktivitet som enten ikke ville blitt gjennomført overhode eller blitt gjennomført i relativt begrenset omfang³⁰.

3.2.2 Bedriftenes vurdering av kvaliteten på Innovasjon Norges internasjonale tjenester

Diskusjonene ovenfor tar for seg ulike aspekter av tilfredshet på et mer overordnet nivå. I det følgende går vi dypere og ser på de konkrete tjenestene utekontorene leverer. En første indikasjon på match mellom tjenester og behov får vi da ved å se på om bedriftene har mottatt de tjenestene de oppga at det var størst behov for. Figuren nedenfor viser at dette i stor grad er tilfelle. Figuren viser andelen av bedrifter som har oppgitt at de har mottatt følgende tjenester fra ett eller flere utekontorer, og er strukturert slik at tjenesteområdene bedriftene oppga at det var størst behov for finnes til venstre i figuren, mens tjenesteområdene det var minst behov for finnes til høyre i figuren.

³⁰ Econ Pöyry, Damvad, Agenda Kaupang (2010): Evaluering av Innovasjon Norge, s. 240.

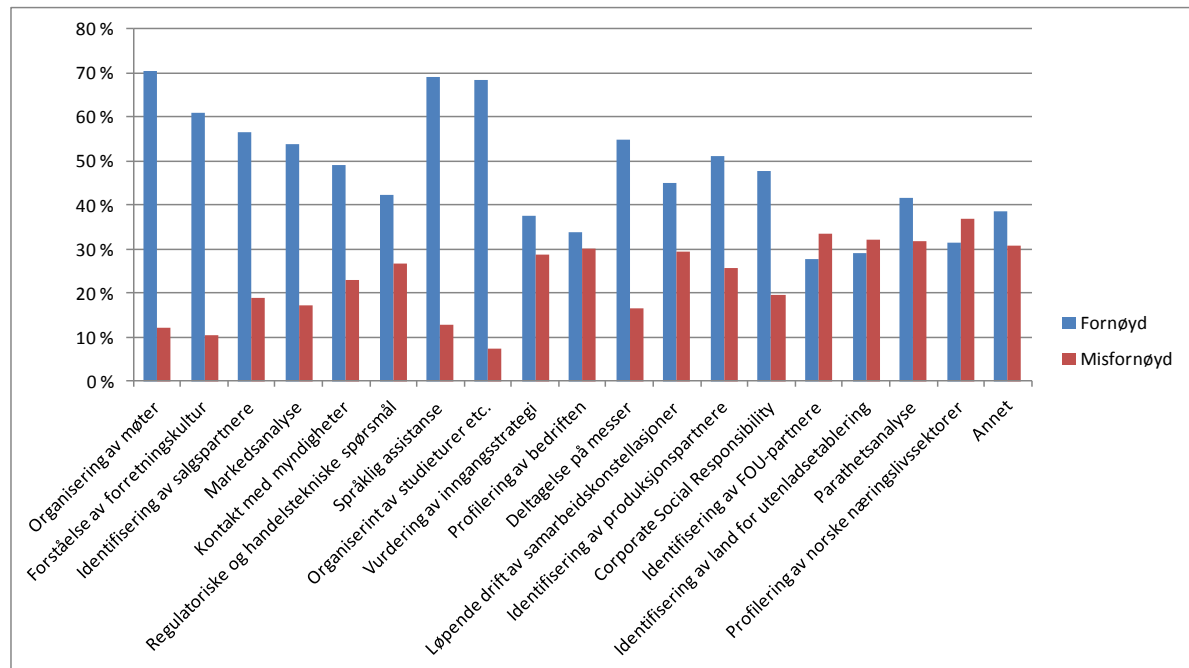
Figur 15 - Match mellom behov og assistanse (N=135)



Figuren viser altså en god korrespondanse mellom behov og mottatte tjenester. De områdene det er oppgitt størst behov for er også de områdene flest bedrifter har mottatt tjenester innenfor. Flest bedrifter (73 %) oppgir eksempelvis at de har mottatt assistanse fra utekontoret vedrørende assistanse med praktisk organisering av møter, og nest flest (72 %) oppgir at de har mottatt assistanse knyttet til kulturforståelse (72 %). Dette er også de to områdene flest bedrifter oppgir at de har størst behov for.

Neste spørsmål blir da om bedriftene er fornøyd med de enkelte tjenester de har mottatt. Figuren nedenfor viser andelen av bedrifter som vurderer at de er henholdsvis fornøyd (i meget høy eller høy grad) og misfornøyd (fornøyd i mindre grad eller ikke i det hele tatt) med mottatte tjenester. Vi presiserer at bedrifter som har svart at de i tilstrekkelig grad er fornøyd, er utelukket fra denne analysen. Ettersom antallet respondenter som oppgir at de har mottatt de ulike tjenester varierer, varierer også antall besvarelser for de ulike tjenester.

Figur 16 - Prosent av bedriftene som i meget høy/høy grad og mindre grad/ikke i det hele tatt er fornøyd med tjenestene fra utekontor (N=135)



Til venstre i figuren over framstilles tjenesteområdene bedriftene har oppgitt at de har størst behov for, og til høyre tjenesteområdene det er minst behov for. Andelen av bedrifter som oppgir at de er fornøyd, varierer mellom 70 % og 28 %. Figuren viser for det første at bedriftene er relativt godt fornøyd med tjenester innenfor de tjenesteområdene det er størst behov for (til venstre i figuren). På samme måte har disse tjenesteområdene en relativt lav andel av misfornøyd bedrifter.

Om vi ser på tjenesteområdene vi i kapittel 3.1.5 omtalte som særlig viktige, viser figuren at Innovasjon Norge kan forbedre sitt tjenestetilbud på enkelte sentrale områder. Viktig blant disse er:

- Handelstekniske tjenester: 42 % av bedriftene er fornøyd og 27 % er misfornøyd med mottatte tjenester innenfor dette området. Dette er også et område utekontorene selv vurderer at de har relativt lav kompetanse på.
- Assistanse med kontakt mot myndigheter: En relativt høy andel (49 %) er fornøyd med denne tjenesten, men det er samtidig en anseelig gruppe som er misfornøyd (23 %)
- Assistanse med å identifisere produksjonspartnere: Som beskrevet i kapittel 3.1.2, må dette anses som en sentral tjeneste for bedrifter som har produksjon som formål. En relativt høy andel (51 %) er fornøyd med mottatte tjenester innenfor denne tjenestekategorien, men samtidig er en relativt høy andel misfornøyd (26 %)
- Assistanse med å identifisere FOU-partnere: Dette er en viktig tjeneste for bedriftene med kunnskapstilgang som formål. Innenfor denne tjenestekategorien er det flere misfornøyd (33 %) enn fornøyd bedrifter (28 %).
- Bedriftsprofilering: Dette er ikke blant de viktigste assistanseområdene for bedriftene, men det er allikevel sentralt å bemerke at kun 34 % av bedriftene er fornøyd, mens hele 30 % er misfornøyd med mottatte tjenester. Her skal det også bemerkes at dette er et område utekontorene selv vurderer at de har relativt lav kompetanse på.

Figuren ovenfor omfatter kun tjenester som er levert av Innovasjon Norges *utekontorer*. Det bør presiseres at utekontorene tilbyr de ovenstående tjenester som del av en større organisasjon. Også hovedkontor og distriktskontorer har ansvar for å tilby tjenester med internasjonalt fokus. Nedenfor presenterer vi i hvilken grad bedriftene er fornøyd med et utvalg tjenester med internasjonalt fokus som er levert av distriktskontorer eller hovedkontor.

3.2.3 Hovedkontoret

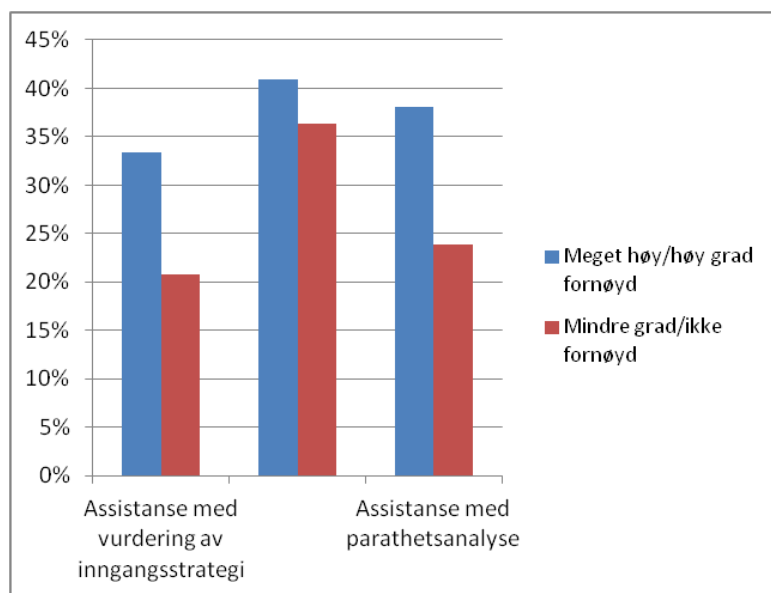
Hovedkontoret har en egen avdeling som skal bistå bedrifter med handelstekniske og regulatoriske tjenester. Vi har spurt bedriftene som har fått slik assistanse fra hovedkontoret om i hvilken grad de var fornøyd med denne assistansen.

19 bedrifter oppga at de hadde mottatt handelstekniske tjenester fra Innovasjon Norges hovedkontor. 48 % av disse var i meget høy eller høy grad fornøyd med disse tjenestene, mens 37 % var fornøyd i mindre grad eller ikke i det hele tatt.

3.2.4 Distriktskontor

Figuren nedenfor viser tilfredshet blant bedrifter som har mottatt assistanse knyttet til parathetsanalyse (vurdering av om bedriften er klar for internasjonalisering), rådgivning knyttet til inngangsstrategi, eller assistanse med å finne de rette land å etablere seg i fra distriktskontorer.

Figur 17 - Bedrifters tilfredshet med assistanse mottatt fra distriktskontorer (N=22-24)³¹



Figuren viser klare forskjeller på om bedriftene er fornøyd med distriktskontorenes tjenester. For assistanse til vurdering av inngangsstrategi er 33 % fornøyd, mens 21 % er misfornøyd. Assistanse med å finne de rette landene å etablere seg i har en høyere andel som er fornøyd (41 %), men en tilsvarende høyere andel som er misfornøyd (26 %). For assistanse med parathetsanalyser er 38 % fornøyd, mens 24 % er misfornøyd.

3.2.5 Overordnede kvalitative vurderinger av tjenestenes kvalitet

Om vi ser på de kvalitative intervjuene, forteller de fleste utekontor at de er tilfreds med de tjenestene de har prioritert å levere, men at de ofte er presset på kapasitet, spesielt etter budsjett-kuttene og nedbemanning. De tjenestene som bedriftene er minst fornøyd med (i figurene over), er også de tjenestene som trekkes frem som de mest krevende og arbeidsintensive tjenestene, for eksempel assistanse med å finne FoU-partnere.

Intervjuene med bedrifter viser at de fleste langt på vei er godt fornøyd med tjenestene som Innovasjon Norge leverer, og de fleste bedriftene vurderer at utekontorene tilbyr relevante tjenester av god kvalitet. Kritiske bemerkninger hos bedriftene er knyttet til usikkerhet om når Innovasjon Norge begynner å ta seg betalt for tjenestene. Det har også blitt bemerkt at enkelte syntes tjenestene burde være gratis, siden det var en offentlig tilbyder. Bedrifter vi har intervjuet som faller utenfor sektorsatsninger og geografisk prioriterte områder er i mindre grad fornøyd med tilbudet. Enkelte bedrifter mener også at Innovasjon Norge er for politisk styrt, og at kvaliteten og omfanget av tjenestene reflekterer dette.

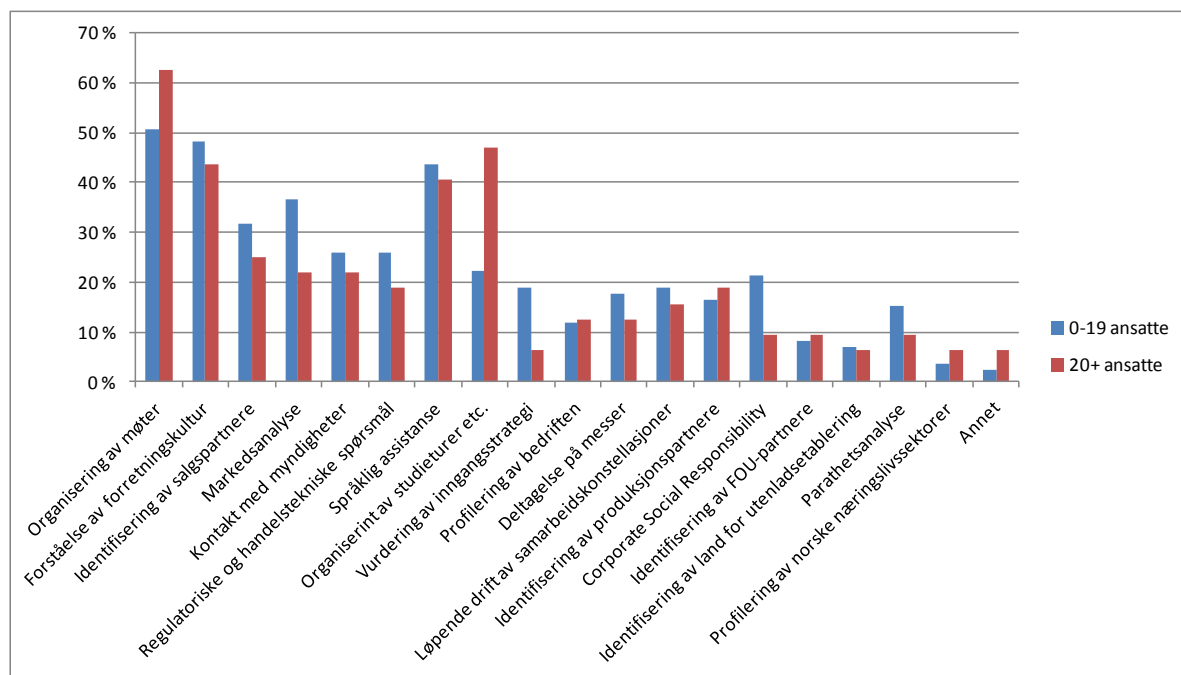
I de neste avsnittene ser vi nærmere på tilfredshet innenfor ulike bedriftstyper.

³¹ N = 24 (inngangsstrategi), N = 22 (identifisere etableringsland) og N = 21 (parathetsanalyse).

3.2.6 Størrelse og tilfredshet

Som beskrevet i forrige kapittel, har mindre bedrifter jevnt over større behov innenfor de fleste tjenesteområder enn større bedrifter. De mindre bedriftene har behov for assistanse med markedsanalyser og praktisk gjennomføring av internasjonaliseringen, mens de større gjerne har behov for en sparringspartner og en døråpner inn mot lokale myndigheter (gjerne i samarbeid med ambassaden). Figuren nedenfor viser i andelen av henholdsvis små (0-19 ansatte) og større (20+ ansatte) bedrifter som i meget høy eller høy grad er fornøyd med mottatte tjenester.

Figur 18 - Andel av små (1-19 ansatte) og større (20+ ansatte) bedrifter som i meget høy eller høy grad er fornøyd med mottatte tjenester (N=127)

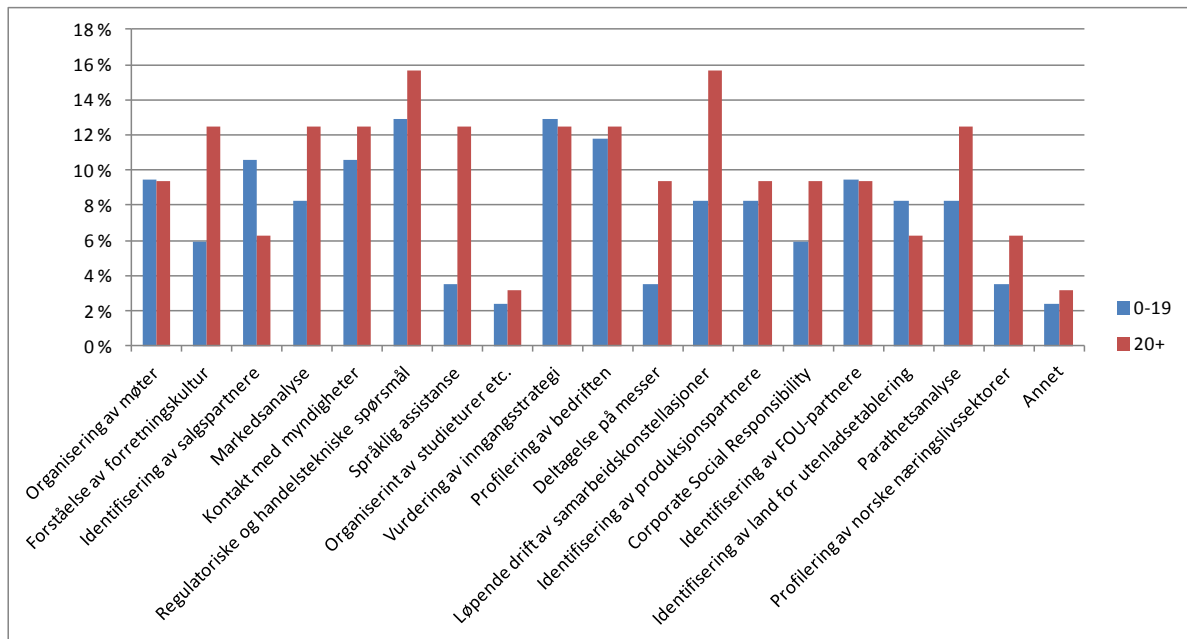


*Vi har kjikvadrat-testet om det er en forskjell i grad av fornøydhetsnivå mellom bedrifter med 0-19 ansatte og 20 ansatte eller fler. Tallene er basert på en overordnet analyse der de ulike tjenesteområdene er slått sammen. De som har svart "vet ikke" og "ikke relevant" er ekskludert fra analysen. Resultatene viser at det er en signifikant forskjell ($p < 0,01$) mellom bedrifter med 0-19 ansatte og 20 ansatte eller fler i grad av fornøydhetsnivå med mottatte tjenester.

De mindre bedriftene er jevnt over mer fornøyd med mottatte tjenester enn de større bedriftene. De sentrale unntakene fra dette er assistanse med praktisk organisering av møter (51 % vs. 63 %), og assistanse med organisering av studieturer og liknende (22 % vs. 47 %). Her er de største mest fornøyd.

Figuren nedenfor viser andelen av henholdsvis små (0-19 ansatte) og større (20+ ansatte) bedrifter som i mindre grad eller ikke i det hele tatt er fornøyd med mottatte tjenester.

Figur 19 - Andel av små (1-19 ansatte) og større (20+ ansatte) som i mindre grad eller ikke i det hele tatt er fornøyde med mottatte tjenester (N=127)



*Vi har kjikvadrat-testet om det er en forskjell i grad av fornøydhett på overordnet nivå mellom bedrifter med 0-19 ansatte og 20 ansatte eller fler. Tallene er basert på en overordnet analyse der de ulike tjenesteområdene er slått sammen. De som har svart "vet ikke" og "ikke relevant" er ekskludert fra analysen. Resultatene viser at det er en signifikant forskjell ($p < 0,01$) mellom bedrifter med 0-19 ansatte og 20 ansatte eller fler i grad av fornøydhett med mottatte tjenester.

Denne tabellen gjenspeiler funnene i Figur 14. Figuren viser at flere av de større bedriftene er misfornøyd med mottatte tjenester enn de mindre bedriftene. Innenfor de fleste tjenesteområder er det en større andel av de større bedriftene som uttrykker misnøye. Det viktigste unntaket fra dette er assistanse knyttet til å identifisere salgspartnere, der 11 % av de små bedriftene uttrykker misnøye, mot 6 % av de store.

Selv om bedriftene i begge grupper overordnet er fornøyd med assistansen fra Innovasjon Norge, har enkelte forbedringspunkter blitt framhevet i de kvalitative intervjuene: Det har blitt pekt på at den personlige oppfølgingen har en tendens til å forsvinne når bedriftene går ut av landet, og at det er en slags "missing link" mellom distriktskontor og utekontor. Denne koblingen kan med fordel bli bedre, og oppfølgingen fra distriktskontorene etter overlevering til utekontorene bør styrkes. Det har også blitt pekt på at Innovasjon Norge kunne hatt bedre kompetanse på inngangsstrategi og forretningsmodeller, samt at Innovasjon Norge med fordel kunne hatt en liste over gode kontaktpersoner i land der de ikke er representert.

3.2.7 Næringsgrupper og tilfredshet

Undersøkelsen har avdekket enkelte forskjeller i grad av tilfredshet mellom bedrifter fra ulike næringsgrupper³². Undersøkelsen omfattet bedrifter fra i alt 16 næringsgrupper, men kun fire inneholdt nok besvarelser til å rettferdiggjøre overordnede analyser.

På overordnet nivå er flest bedrifter innenfor *informasjon og kommunikasjon* (N=16) fornøyd med mottatte tjenester. Disse bedriftene er i høy eller meget høy grad fornøyd i 56 % av tilfellene. Deretter følger *industri* (N=27) som var fornøyd i 48 % av tilfellene, faglig, *vitenskapelig og teknisk tjenesteyting* (N=20) som var fornøyd i 44 % av tilfellene, og *varehandel* som var fornøyd i 31 % av tilfellene.

Det er også store forskjeller mellom de ulike næringsgruppene sett i forhold til hvilken grad de er misfornøyd med Innovasjon Norges tjenester. *Varehandel* er totalt sett mest misfornøyd (i 33 % av tilfellene), etterfulgt av *faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting* og *industri* (misfornøyd i

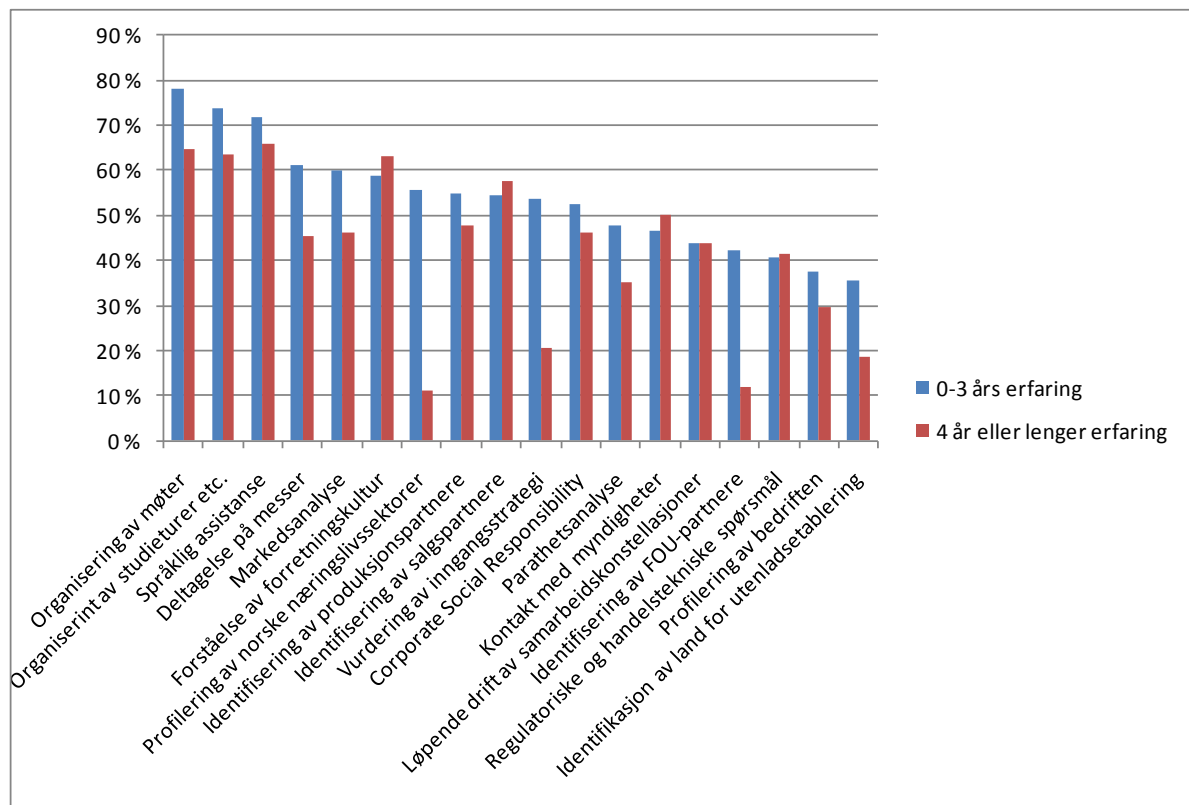
³² Næringsgruppene er operasjonisert i undersøkelsen ved NACE-koder på nivå 2.

27 % av tilfellene). Bedrifter innenfor *informasjon og kommunikasjon* er minst misfornøyd (19 % av tilfellene).

3.2.8 Internasjonal erfaring og tilfredshet

Figuren nedenfor viser videre bedrifter med ulik grad av internasjonal erfaring som i meget høy eller høy grader fornøyd med mottatte tjenester. De som har svart "vet ikke/ikke relevant" er ekskludert fra analysen.

Figur 20 - Prosent av bedriftene som i meget høy/høy grad er fornøyd med tjenestene fra utekontor for bedrifter med 0-3 års (N=58) og 4 års (N=69) eller lengre.*



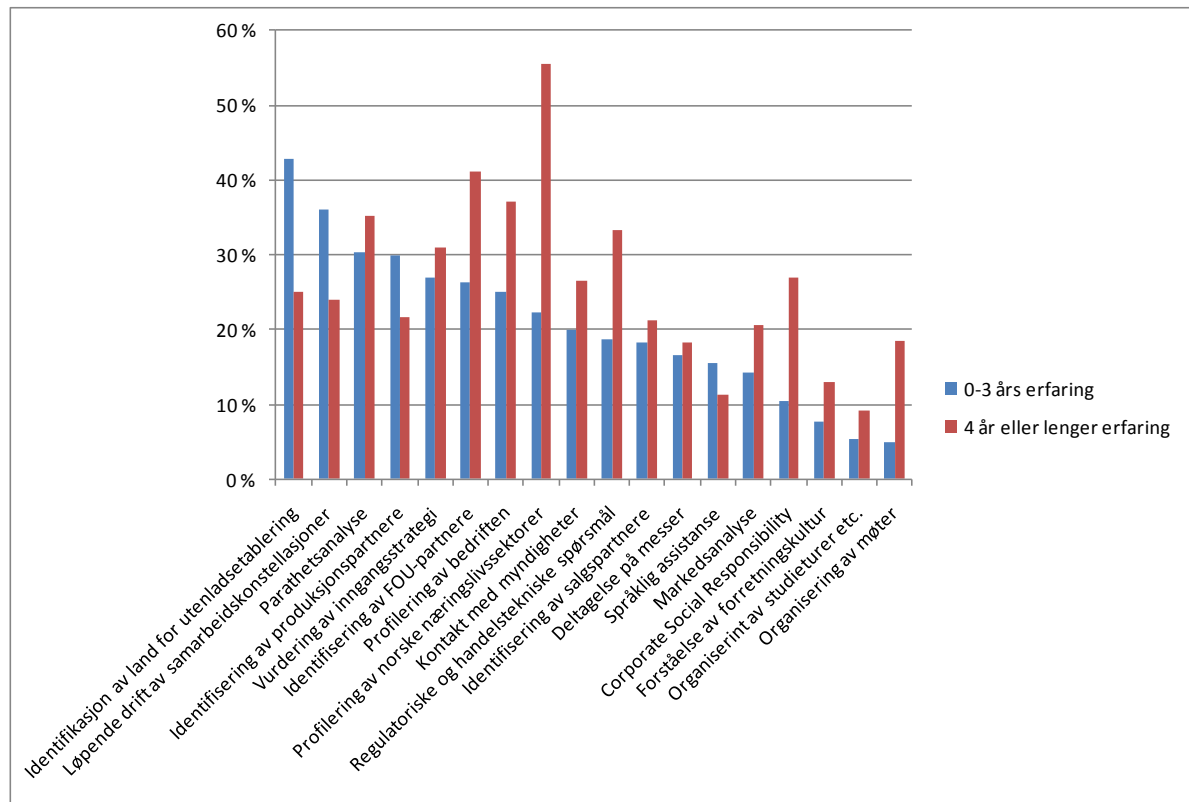
*Vi har kjikvadrat-testet om det er en forskjell i grad av fornøydhet på overordnet nivå mellom bedrifter med 0-3 års erfaring og 4 år eller lengre erfaring. Tallene er basert på en overordnet analyse der de ulike tjenestemrådene er slått sammen. De som har svart "vet ikke" og "ikke relevant" er ekskludert fra analysen. Resultatene viser at det er en signifikant forskjell ($p < 0,01$) mellom bedrifter med 0-3 års erfaring og 4 år eller lengre erfaring i grad av fornøydhet med mottatte tjenester.

En generell tendens er at bedrifter med kort erfaring med internasjonale aktiviteter i større grad er fornøyd enn de med lang erfaring. Dette gjelder spesielt for assistanse knyttet til sektorprofilering³³ (56 % mot 11 %), assistanse med vurdering av inngangsstrategi (54 % mot 21 %) og assistanse med å identifisere FOU-partnere (42 % mot 12 %). Totalt sett er 54 % av bedrifter med kort erfaring fornøyd i meget høy eller høy grad, mens dette gjelder for 42 % for bedrifter med lengre erfaring. Ellers er de tjenestene bedriftene er mest fornøyd med (assistanse til organisering av møter, organisering av studieturer, og språklig assistanse) de samme for begge grupper.

Figuren nedenfor viser videre bedrifter med ulik grad av internasjonal erfaring som er fornøyd i mindre grad eller ikke fornøyd i det hele tatt med mottatte tjenester. De som har svart "vet ikke/ikke relevant" er ekskludert fra analysen.

³³ Det skal bemerkes at dette ikke er en tjeneste IN ikke nødvendigvis skal tilby

Figur 21 – Prosent av bedriftene som i mindre grad/ikke i det hele tatt er fornøyd med tjenestene fra utekontor for bedrifter med 0-3 års (N=58) og 4 års (N=69) eller lengre.*



*Vi har kjikvadrat-testet om det er en forskjell i grad av fornøydhett på overordnet nivå mellom bedrifter med 0-3 års erfaring og 4 år eller lengre erfaring. Tallene er basert på en overordnet analyse der de ulike tjenesteområdene er slått sammen. De som har svart "vet ikke" og "ikke relevant" er ekskludert fra analysen. Resultatene viser at det er en signifikant forskjell ($p < 0,01$) mellom bedrifter med 0-3 års erfaring og 4 år eller lengre erfaring i grad av fornøydhett med mottatte tjenester.

Jevnt over er bedrifter med lang erfaring mer misfornøyd med tjenestene enn de med kort erfaring, da gjennomsnittlig 21 % av de med 0-3 års erfaring er misfornøyd, mot 26 % av de med 4 års erfaring eller lengre. De med kort erfaring er mest misfornøyd med hjelp til å identifisere de rette landene å etablere seg i (43 %), og assistanse til løpende drift av nettverk (36 %). De med lang erfaring er mest misfornøyd med assistanse knyttet til sektorprofilering (56 %), identifisering av FOU-partnere (41 %) og bedriftsprofilering (37 %).

3.2.9 Oppsummerende diskusjon om Innovasjon Norges tilbud

Overordnet viser gjennomgangen i dette kapittelet at det er en god match mellom Innovasjon Norges internasjonale tilbud og bedriftenes behov. En sentral indikasjon på dette er at 60 % av bedriftene oppga at det er en god match mellom deres behov og Innovasjon Norges tilbud vedrørende internasjonalisering. På samme måte oppga 76 % av bedriftene at "Innovasjon Norge er en naturlig partner for meg i mitt internasjonaliseringsarbeid". Videre vurderte 63 % av respondentene at assistansen fra Innovasjon Norge enten hadde vært utslagsgivende for at internasjonaliseringen ble gjennomført, eller hadde bidratt til at internasjonaliseringen ble gjennomført på en mer hensiktsmessig måte. Disse tallene gir indikasjon på at Innovasjon Norge tilbyr tjenester som er relevante for bedriftene, og av en slik kvalitet at de tilfører markant merverdi. Samtidig indikerer disse tallene at tilbudet fortsatt kan bli bedre. Eksempelvis er det en substansiell andel av bedriftene som ikke opplever en god match mellom behov og tilbud av tjenester. Empirien som er presentert i dette kapittelet gir innsikter i hva dette bunner i. Vi vurderer at eventuelt forbedringspotensial ikke har så mye med selve "tjenestemenyen" (vi mener utekontorene i står grad tilbyr det bedriftene etterspør), men i kvaliteten på tjenestene. Enkelte tjenester leveres jevnt over med høy kvalitet og en stor andel fornøyde bedrifter, mens andre tjenesteområder ikke har den samme kvaliteten.

For å systematisere dette, vender vi tilbake til tabellen vi presenterte i kapittel 3.1.5. Tabellen grupperte tjenesteområdene i fire kategorier, sortert etter viktighet. Nedenfor legger vi til en kolonne i tabellen, der vi klassifiserer kvaliteten på tjenestene i tre kategorier: (1) God, (2) midt, og (3) mindre god. Vurderingen av kvalitet er dels gjort på bakgrunn av svarene i spørreundersøkelsen (forholdet mellom fornøyde og misfornøyde respondenter), samt med bakgrunn i de kvalitative intervjuene.

Figur 22 - Sammenlikning av behov for assistanse og kvaliteten på tjenestene

GRAD AV BEHOV	TJENESTETYPE	KVALITET PÅ TJENESTENE
Stort behov	Organisering av møter	GOD (høy tilfredshet og lav utilfredshet)
	Forståelse av forretningskultur	GOD (høy tilfredshet og lav utilfredshet)
	Identifisering av salgspartnere	GOD (Relativt høy tilfredshet, men også en viss andel utilfredshet)
	Markedsanalyse	GOD (Relativt høy tilfredshet, men også en viss andel utilfredshet)
Relativt stort behov	Kontakt med myndigheter	MIDDELS (Relativt høy tilfredshet, men også relativt høy utilfredshet)
	Regulatoriske og handelstekniske spørsmål	MIDDELS (Akseptabel tilfredshet for tjenester mottatt fra utekontoret, høy tilfredshet for tjenester mottatt fra hovedkontor. Men høy utilfredshet for både hovedkontor og distriktskontor. Utekontorene vurderer også at de ikke har god kompetanse på dette)
	Språklig assistanse	GOD (høy tilfredshet og lav utilfredshet)
	Organisering av studieturer etc.	GOD (høy tilfredshet og lav utilfredshet)
Relativt lavt behov	Vurdering av inngangsstrategi	MINDRE GOD (Relativt lav tilfredshet og relativt høy utilfredshet både for tjenester mottatt fra distriktskontorer og hovedkontor)
	Profilering av bedriften	MINDRE GOD (Lav tilfredshet og høy utilfredshet)
	Fasilitering av deltagelse på messer	GOD (høy tilfredshet og lav utilfredshet)
	Løpende drift av samarbeidskonstellasjoner	MIDDELS (Relativt høy tilfredshet, men også relativt høy utilfredshet)
	Identifisering av produksjonspartnere	MIDDELS (Relativt høy tilfredshet, men også relativt høy utilfredshet)
	Assistanse knyttet til Corporate Social Responsibility	MIDDELS (Relativt høy tilfredshet, men også relativt høy utilfredshet)
	Identifisering av FOU-partnere	MINDRE GOD (Lav tilfredshet, høy utilfredshet. Utekontorene vurderer også selv at dette er en tjeneste de er mindre gode på)
	Identifisering av land for utenlandsetablering	MINDRE GOD (Lav tilfredshet for tjenester mottatt fra utekontorer, relativt høy tilfredshet for tjenester mottatt fra distriktskontorer, men høy utilfredshet for tjenester mottatt fra begge)
Lavt behov	Parathetsanalyse	MIDDELS (Relativt høy tilfredshet for tjenester mottatt fra både utekontorer og distriktskontorer, men relativt høy utilfredshet for tjenester mottatt fra begge)
	Profilering av norske næringssektorer	MINDRE GOD (Lav tilfredshet, høy utilfredshet)
	Annet	Ikke relevant

Tabellen over tjener til to formål: For det første forklarer den hvorfor bedriftene overordnet er tilfredse med Innovasjon Norges internasjonale tilbud, og ser på organisasjonen som en viktig partner i internasjonaliseringsarbeidet. Som tabellen viser, tilbyr Innovasjon Norges utekontorer tjenester at høy eller middels høy kvalitet innenfor alle tjenesteområder er stort behov for. Dette viser at tilbudet er relativt godt tilpasset bedriftenes behov. For det andre viser tabellen at det

samtidig finnes enkelte tjenestekområder der Innovasjon Norge kunne tilbudt bedre tjenester. Følgende er sentrale:

- Kontakt med myndigheter
- Regulatoriske og handelstekniske spørsmål
- Vurdering av inngangsstrategi
- Identifisering av FOU-partnere
- Assistanse relatert til CSR

Empirien presentert i dette kapittelet leder også fram til en diskusjon av om Innovasjon Norges tjenester er bedre tilpasset enkelte bedrifter enn andre. Som vi redegjorde for i kapittel 3.1.3, er det forskjeller i behovene til store og små bedrifter. Vi beskrev at mindre bedrifter har størst behov for det vi omtalte som praktisk assistanse, mens de større bedriftene har mer behov for strategisk sparring. Overordnet synes bedriftene å være godt fornøyde med tjenester som relaterer seg til praktisk assistanse. Assistanse knyttet til organisering av møter med potensielle partnere, assistanse knyttet til forståelse av forretningskultur, assistanse knyttet til identifisering av salgs-partnere, assistanse knyttet til markedsanalyser, og språklig assistanse er alle tjenestekområder med en relativt høy tilfredshetsscore.

I de kvalitative intervjuene har det imidlertid ofte blitt pekt på at Innovasjon Norges utekontorer som regel ikke sitter på tilstrekkelig sektorekspertise til og fullt ut kunne fylle en rolle som en strategisk sparringspartner (utekontorer med særskilt sektorfokus er viktige unntak fra denne tendensen). Dette ser vi også i spørreundersøkelsen. Dette indikerer at tjenestetilbudet er mer rettet mot å tilby tjenester til små og mindre erfarne bedrifter enn til større bedrifter, noe som også sammenfaller med Innovasjon Norges mandat. Denne tendensen underbygges også av at mindre bedrifter jevnt over er mer fornøyde med mottatte tjenester enn de større.

3.3 Har Innovasjon Norge den rette kompetansen?

I det ovenstående har vi sett på bedriftenes behov for assistanse når de internasjonaltiserer seg, samt på hvordan Innovasjon Norges tjenestetilbud matcher disse behovene. I dette kapittelet går vi et skritt tilbake i årsaksskjeden. Kvaliteten på tilbudte tjenester er i stor grad en funksjon av utekontorenes kompetanser og kapasitet. Spørsmålet i dette kapitelet er således: Har Innovasjon Norges utekontorer den rette kompetansen?

Vi starter redegjørelsen med en presentasjon av kompetansene utekontorer og bedrifter ser på som viktige, samt hvordan de vurderer Innovasjon Norges kompetanse på disse områdene. Deretter går vi inn på utfordringer for utekontorene knyttet til å besitte riktig kompetanse, før vi går inn på et særlig element av utekontorenes kompetanser, nemlig sektorsatsingene: Hvordan fungerer disse? Til sist avslutter vi med en oppsummerende diskusjon der vi søker å relatere kompetansediskusjonen til gjennomgangen av behov og tjenester i de to foregående kapitlene.

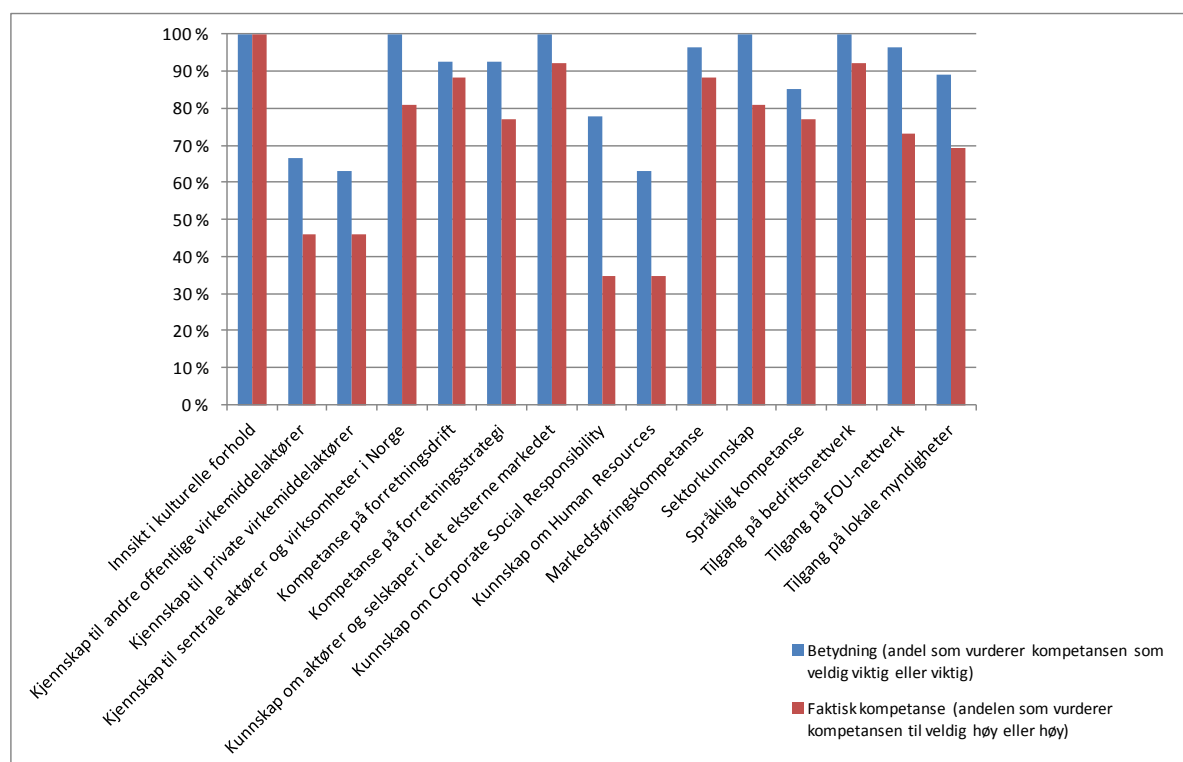
3.3.1 Besitter utekontorene den rette kompetansen?

Innledningsvis ble utekontorene bedt om å vurdere i hvilken grad de samlet sett vurderte at de har den nødvendige kompetansen for å tilby bedriftene god assistanse. 63 % av utekontorene mener at de i høy grad har den nødvendige kompetansen, mens 33 % mener at de i meget høy grad har den nødvendige kompetansen. Dette viser at utekontorene selv vurderer at de har god kompetanse.

Som det framgår av figuren, mener flertallet (63 %) at de i høy grad har den nødvendige kompetansen, mens 33 % mener at de i meget høy grad har den nødvendige kompetansen, noe som viser at utekontorene samlet sett vurderer at de har god kompetanse.

Figuren nedenfor viser resultater på et mer detaljert nivå. Her vurderer utekontorene hvor viktige et utvalg kompetanser er for utekontorenes arbeid. Figurens røde søyle viser andelen av utekontorer som mener de ulike kompetansene er viktige eller meget viktige. Figuren viser også hvordan utekontorene vurderer sin egen kompetanse på disse områdene (blå søyle), det vil si andelen av utekontorer som vurderer at de har meget høy eller høy kompetanse på området.

Figur 23- Utekontorenes vurdering av utvalgte kompetansers betydning, og deres egne kompetanser (N=27)

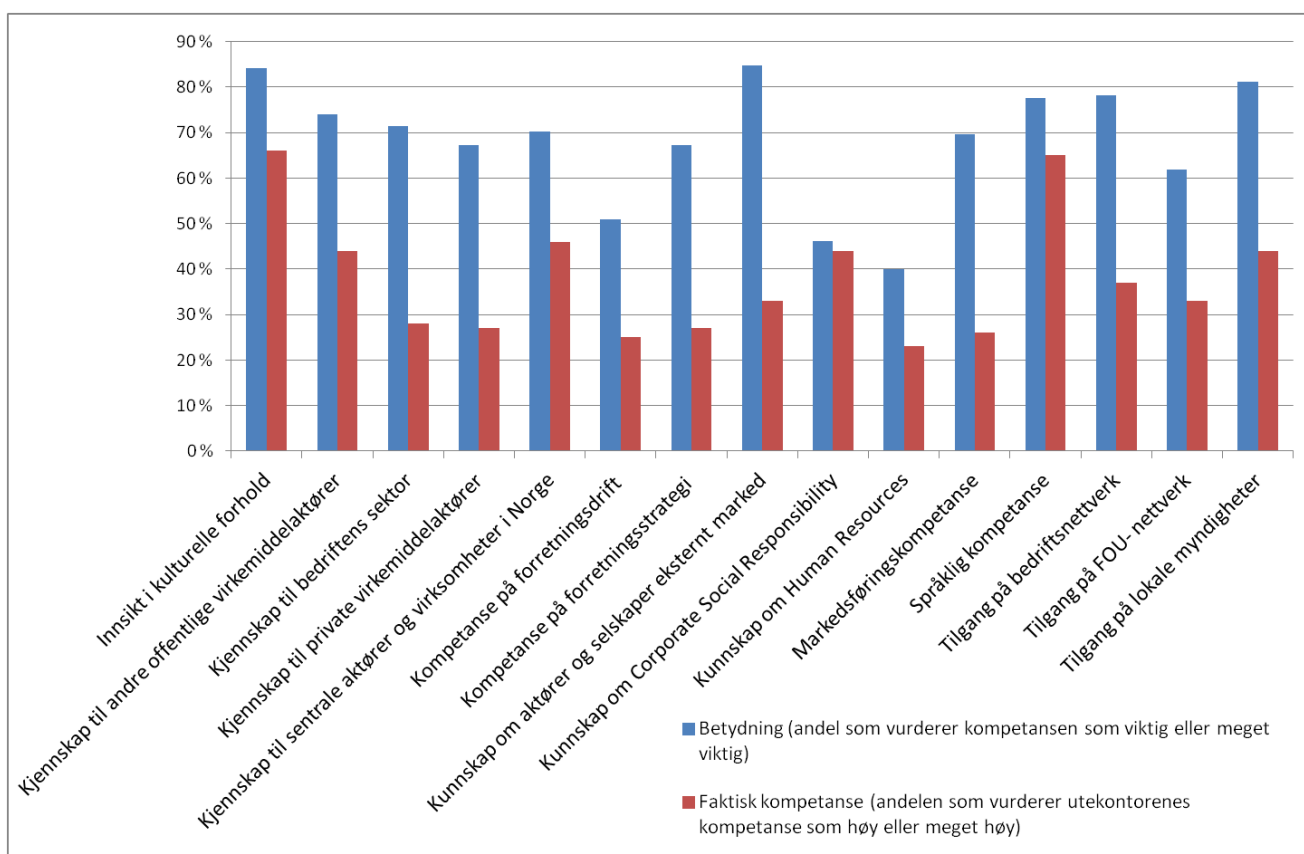


Jevnt over ser vi at utekontorene vurderer at samtlige kompetanser er viktige. Over 60 % av utekontorene vurderer at samtlige kompetanser er viktige eller meget viktige. Tre kompetanser skiller seg ut som noe mindre viktige: 63 % av utekontorene vurderer at kjennskap til private virkemiddelaktører er viktig eller meget viktig; 63 % mener at kunnskap om Human Resources er viktig eller meget viktig; mens 67 % mener at kunnskap om andre offentlige virkemiddelaktører er viktig eller meget viktig.

Det er bred enighet om de resterende kompetansenes betydning. Utekontorene vurderer også at de har relativt høy kompetanse innenfor de fleste områder. Her er det særlig fire som skiller seg ut i negativ retning: 35 % vurderer at de har høy eller meget høy kompetanse på Corporate Social Responsibility og Human Resources, mens 46 % mener at de har høy eller meget høy kjennskap til henholdsvis private og offentlige virkemiddelaktører. På resterende områder er det bred enighet om at utekontorene besitter høy kompetanse.

Figuren nedenfor viser bedriftenes vurdering av de samme spørsmål, altså betydningen av utvalgte kompetanser, samt Innovasjon Norges kompetanse innenfor de samme kategorier.

Figur 24 – Bedriftenes vurdering av utvalgte kompetansers betydning, og utekontorenes kompetanser (N=165 for betydning, og 82-132 for vurdering av faktisk kompetanse³⁴)



Flertallet av bedriftene mener – som utekontorene – at de fleste av kompetansene er viktige eller meget viktige. Bedriftene slutter seg til utekontorene i vurderingen av at Human Resources er en mindre viktig kompetanse (40 % av bedriftene mener at dette er en viktig eller meget viktig kompetanse). Bedriftene vurderer videre at kunnskap om CSR (46 %) og kompetanse på forretningsstrategi (51 %) er mindre viktig.

Ellers er det verdt å merke seg at bedriftene differensierer noe mer enn utekontorene når det gjelder vurderingen av sistnevntes kompetanser. Det store flertall av bedriftene vurderer at utekontorene har høy eller meget høy innsikt i kulturelle forhold (66 %) og språklig kompetanse (65 %). Bedriftene vurderer også at utekontorene har relativt god kjennskap til sentrale aktører og

³⁴ N varierer mellom de ulike kompetanseområdene, fordi kun bedrifter som har hatt behov for de ulike kompetanseområdene inkluderes i analysen

virksomheter i Norge og andre offentlige virkemiddelaktører, samt kunnskap om CSR og tilgang på lokale myndigheter (alle ca 45 %).

Innenfor resterende kompetanseområder mener færre enn 40 % at utekontorene har høy eller meget høy kompetanse. Dette inkluderer blant annet det kompetanseområdet bedriftene mener er viktigst, nemlig kunnskap om aktører og selskaper i det eksterne markedet. Det er også sentralt å merke seg at mens 72 % av bedriftene mener det er viktig eller svært viktig med innsikt i bedriftens sektor, er det bare 28 % som vurderer at utekontorene i høy eller meget høy grad besitter slik innsikt. Dette viser at selv om bedriftene i første rekke har behov for tjenester av generell art, finner de stor merverdi i at utekontorene besitter sektorkompetanse, noe som peker på betydningen av at de ulike Innovasjon Norge-kontorer trekker på kompetanser fra organisasjonen som helhet. Det skal også presiseres at generell kompetanse ikke utelukker kjennskap til bransjer og sektorer i det aktuelle landet.

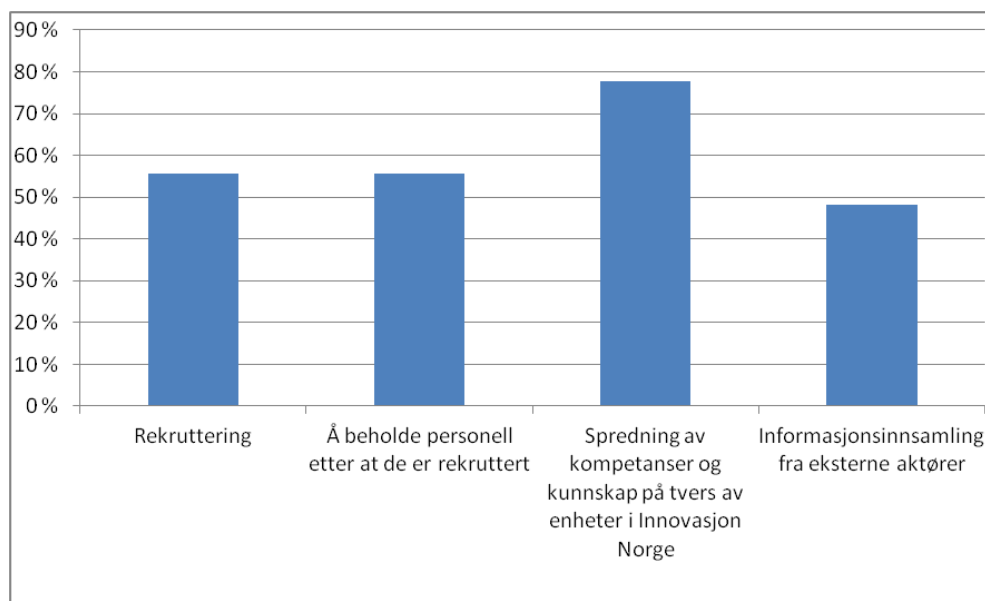
Det kan synes merkelig at bedriftene jevnt over er godt fornøyd med mottatte tjenester, men tilsynelatende mindre fornøyd med utekontorenes kompetanser. Dette henger trolig sammen med hva bedriftene oppgir at det er størst behov for. I figuren over er bedriftene mest fornøyd med Innovasjon Norges kompetanse knyttet til innsikt i kulturelle forhold og språklig kompetanse. Dette er kompetanser som relaterer seg til det vi i kapittel 3.1.5 omtalte som praktiske tjenester, som er det bedriftene i første rekke har behov for. Samtidig er bedriftene mindre fornøyd med utekontorenes mer spesifikke kompetanse. Når de likevel er fornøyde med leverte tjenester, henger dette trolig sammen med at behovet for spisset kompetanse ikke oppfattes som sentralt for å kunne levere de generelle tjenestene. Videre kan det henge sammen med at flertallet av bedriftene kjenner godt til Innovasjon Norge i forkant av internasjonaliseringen, og følgelig vet hva de kan forvente seg – og ikke forvente seg.

3.3.2 Hva er utfordringene knyttet til å besitte rett kompetanse?

Figurene over beskriver utekontorer og bedrifters betydning av ulike kompetanser, samt deres vurdering av utekontorenes kompetanse. Spesielt analysen av bedriftenes vurderinger har avdekket gap mellom behov for kompetanse og faktisk kompetanse på flere områder.

I denne sammenheng er det også viktig å se på hva som kan forklare dette. Vi ba derfor utekontorene om å vurdere hva de så på som de sentrale utfordringene knyttet til å besitte rett kompetanse. Respondentene ble bedt om å ta stilling til fire potensielle utfordringer, og vurdere dem på en fem punkts skala. Resultatene framgår av figuren nedenfor.

Figur 25 – Andel utekontorer som vurderer at utvalgte potensielle utfordringer er utfordrende eller meget utfordrende (N=27)



Mellom 48 % og 78 % vurderer at de potensielle utfordringene i figuren over er utfordrende eller meget utfordrende. Verdt å merke seg er at det flest utekontorer finner utfordrende er spredning

av kompetanser og kunnskap i egen organisasjon (78 %). Dette handler om samhandling mellom ulike enheter i Innovasjon Norge, et spørsmål vi kommer nærmere tilbake til i kapittel 4.

Videre spurte vi utekontorene om hvor viktig de mente det var at henholdsvis norske utsendinger og lokalt ansatte forble lenge nok på utekontoret til å bygge relevant kunnskap og nettverk. Nesten samtlige vurderte at dette var viktig eller meget viktig. Deretter ba vi utekontorene om å vurdere hvorvidt dette faktisk skjedde. Kun 26 % av respondentene var enige i at norske utsendinger forblir lenge nok på kontoret til å bygge opp relevant erfaring og nettverk, mens ca 90 % vurderte at de lokalt ansatte forble lenge nok på kontoret. Å få norske utsendinger til å være utstasjonert lenge nok, må således betraktes som en helt sentral utfordring for utekontorenes kompetanseoppbygging.

Om vi ser på de kvalitative intervjuene, indikerer samtaler både med utekontorer og bedrifter at følgende kompetanser er sentrale for Innovasjon Norges internasjonale arbeid:

- Kjennskap til lokalt språk og kultur er en forutsetning.
- Personer ved utekontorene må være pågående og proaktive, og ha evnen til å opprettholde eget nettverk med kontaktpersoner.
- Personer som rekrutteres til utekontorene bør være på seniornivå, dvs. ha erfaring fra tidligere internasjonalt arbeid, og gjerne i samme region eller land som utekontoret. De må være selvstendige og selvgående.
- Flere informanter har fremhevet at relasjonen til ambassader og bedrifter ofte er person-avhengig. Derfor er disse karakteristikkene relevante. Noen utekontorer består også bare av en eller to personer, og i flere tilfeller er eneste nordmann daglig leder ved utekontoret. Det har resultert i mye ekstra belastning knyttet til henvendelser på norsk.
- Utekontorene må selvfølgelig også ha god kjennskap til norske forhold og norske bedrifters behov. Det kan være en fordel om de har vært direktør ved et distriktskontor i Norge.
- Det blir ofte sagt at det må være "rett person på rett plass".

Disse kommentarer stemmer godt overens med spørreundersøkelsen til bedriftene.

Enkelte informanter har til sist påpekt at sentrale personer ved utekontorene må bruke mye tid på praktiske gjøremål som vedlikeholdelse av verktøyer (printer, IT, etc.), besvarelse av telefoner og e-poster knyttet til rutinespørsmål også videre. Dette kan trekke ressurser vekk fra det faglige arbeidet.

3.3.3 Strategiske kompetansevalg: Sektorsatsingene

I avsnitt 2.1.2 har vi beskrevet organisering av Innovasjon Norges sektorsatsinger. Sektorsatsingene er et strategisk valg, som har rot i dokumentet "Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge". Sektorsatsingene har konsekvenser for kompetansen på utekontorene, ettersom den innebærer at enkelte utekontorer skal ha særskilt kompetanse innenfor enkelte sektorer. Som en del av denne evalueringen har vi derfor valgt å dykke dypere ned i én av disse sektorsatsingene, for å undersøke hvordan dette fungerer og hvilke merverdi dette gir kompetansemessig.

Vi har intervjuet et utekontor med spesiell sektorsatsing. Utekontoret forteller at de utelukkende har bedriftskunder innenfor denne bransjen. Dette tillater utekontoret å pleie tett kontakt med aktører innenfor den relevante bransjen, noe som gir bedriftene god tilgang på relevante nettverk. Utekontoret setter (som andre utekontorer) også opp møter, deltar i møtene, gjør etterarbeid, og sparrer med bedriftene på utvikling av forretningsplaner. Ovenfor pekte vi på at en særskilt utfordring for utekontorene er å få tilgang til kunnskap fra andre deler av Innovasjon Norge-organisasjonen. Utekontoret framhever at sektorfokus gjør slik kunnskapsdeling enklere, fordi en felles sektorsatsing på tvers av organisasjonen skaper sterkere bånd på tvers av ulike enheter.

Vi har også intervjuet to bedrifter som har fått assistanse fra det samme utekontoret. I motsetning til de fleste andre bedrifter som er intervjuet i denne evalueringen framhever disse at ute-

kontoret har sterk sektorkunnskap, noe bedriftene vurderer gir stor merverdi. Utekontorenes sektorkunnskap skaper en troverdighet og tillit i bransjen som ellers ville vært vanskelig å oppnå.

Overordnet viser altså vår datainnsamling at erfaringene med sektorsatsingen er grunnleggende positiv, særlig fra bedriftenes ståsted (det vil si de bedrifter som faller innenfor satsingen). Samtidig skal det påpekes at enkelte organisatoriske utfordringer også har blitt framhevet. I første rekke har det blitt pekt på at sektorsatsingene kan ha en noe uklar ansvarsfordeling. I første rekke relaterer dette seg til at det er utnevnt sektoransvarlige innenfor de ulike satsingene, som ikke har noe klart mandat og ikke råder over særskilte ressurser. Sektoransvarlig har ikke personalansvar eller mandat til å råde over ressursprioriteringer ved de enkelte utekontorer eller distriktskontorer, noe som kan føre til at ledere ved distriktskontorer eller utekontorer kan overprøve prioriteringer gjort av sektoransvarlig. Videre har det blitt pekt på at sektorsatsingene fører til at distriktskontorene i sitt proaktive arbeid med å rekruttere bedrifter prioriterer bedrifter som faller innenfor en sektorsatsing. Andre bedrifter får assistanse når de henvender seg, men disse blir ikke aktivt oppsøkt.

Det skal også presiseres at de enkelte utekontorenes sektorkompetanser kun i liten grad kommer bredden av utekontorer til gode. Bedriftene er godt fornøyd med sektorkompetansene ved utekontorer med særskilt sektorfokus, men i liten grad fornøyde med sektorkompetansene ved andre utekontorer. Dette peker på at Innovasjon Norge med fordel kan arbeide mer med kompetansedeling.

3.3.4 Oppsummerende diskusjon om kompetanser

I dette avsnittet har vi beskrevet utekontorenes kompetanser, hvilke kompetanser utekontorer og bedrifter vurderer som viktige, samt utfordringer knyttet til å besitte riktig kompetanse.

Funnene i dette kapittelets to foregående avsnitt indikerte at behovene kan grupperes i to generelle assistansetyper: Generell praktisk assistanse, og strategisk rådgivning. Bedriftenes mest prekære behov dreier seg om den første gruppen. Bedriftene er – med enkelte unntak – best fornøyd med tjenester som sorterte under merkelappen "generell praktisk assistanse". Disse funnene stemmer godt overens med funnene som er beskrevet i dette avsnittet.

Bedriftene er best fornøyd med Innovasjon Norges mer generelle og praktiske kompetanser, slik som innsikt i kulturelle forhold og språklig kompetanse. De er imidlertid mindre fornøyd med kompetanser som omhandler spesifikke sektorer, slik som kunnskap om aktører og selskaper i det eksterne markedet og kunnskap om bedriftens sektor (unntaket fra dette er kontorene med særskilt sektorkompetanse). Dette er samtidig kompetanser bedriftene vurderer som viktige.

Oppsummert tyder funnene i kapittelet på at utekontorene har gode generelle kompetanser, men mindre gode kompetanser når det gjelder dybdekunnskap om ulike sektorer. Kapittelet viser også at det innenfor enkelte kompetanseområder er et stort sprik mellom hva bedriftene vurderer som viktig og hvilke kompetanser de vurderer at utekontorene faktisk besitter. Viktig her er kunnskap om aktører og selskaper i eksternt marked og kjennskap til bedriftens sektor. Bedriftene beskriver de overnevnte kompetansetyper som viktige, men vurderer samtidig at utekontorenes kompetanser er begrenset innenfor disse områdene.

Kapittelet beskriver også utekontorenes opplevelse av utfordringer knyttet til å besitte rett kompetanse. Spørreundersøkelsen avdekker at både rekruttering, å beholde rett personell, spredning av kompetanser og kunnskap på tvers av enheter i Innovasjon Norge, samt informasjonsinnsamling fra eksterne aktører, er viktige utfordringer. Det er i denne sammenheng interessant at spredning av kompetanser og kunnskap på tvers av enheter i Innovasjon Norge er den utfordringen flest utekontorer ser på som størst. Spørreundersøkelsen avdekket også at utekontorene ser det som viktig at norske utsendinger forblir lenge nok på kontoret til å bygge relevant erfaring og nettverk, samtidig som kun et fåtall vurderte at dette faktisk finner sted. De kvalitative intervjuene har underbygget dette funnet. De kvalitative intervjuene har også avdekket at mange norske utsendinger opplever å bruke unødig mye tid på rutinearbeid som ikke forutsetter fagkompetanse, og at viktig kompetanse på denne måten trekkes bort fra direkte faglig arbeid.

3.4 Delkonklusjon: Utekontorenes tilbud og kompetanser, og veien videre

I dette kapittelet har tre spørsmål vært drøftet:

1. Hvilke behov har norske bedrifter når de internasjonaltiserer seg?
2. Tilbyr Innovasjon Norges utekontorer tjenester som tilfredsstiller bedriftenes behov?
3. Besitter utekontorene den rette kompetansen?

Svarene på de tre spørsmålene peker overordnet i samme retning, samtidig som de nyanserer hverandre.

Svaret på det første spørsmålet er at bedrifter som internasjonaltiserer seg i første rekke har behov for det vi har omtalt som generell praktisk assistanse. Dette innebærer:

- **Koblertjenester:** Identifisering av salgspartnere og kontakt med myndigheter (samt identifisering av FOU-partnere og produksjonspartnere for bedrifter der dette er relevant).
- **Organiseringstjenester:** Organisering av møter med potensielle partnere, organisering av studieturer etc., språklig assistanse og rådgivning knyttet til familiær organisering.
- **Konkret rådgivning om markedet:** Forståelse av forretningskultur og markedsanalyse.

Samtidig ønsker bedriftene også mer sektorspesifikk assistanse. Slik assistanse vurderes imidlertid ikke å være av like prekær karakter som den generelle praktiske assistansen, særlig i den innledende fasen.

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt Innovasjon Norge tilbyr tjenester som tilfredsstiller bedriftenes behov, har kapittelet vist at det er en relativt god match mellom behov og tjenester. Bedriftene er overordnet godt fornøyd med tjenestene som er av praktisk og generell art, som er de tjenestene det er størst behov for. Samtidig er bedriftene i mindre grad fornøyd med tjenester som omhandler identifisering av partnere, og andre tjenester som er av mer sektorspesifikk art.

Spørreundersøkelsen viser at flertallet av bedrifter som har mottatt assistanse fra et utekontor hadde et eksisterende kundeforhold med Innovasjon Norge før kontakten med utekontoret ble opprettet. Det er grunn til å tro at de derfor hadde en forventning om hva utekontoret kunne – og ikke kunne – hjelpe dem med. Dette underbygges av kvalitative intervjuer. Som nevnt er de fleste intervjuede bedriftene godt fornøyde med utekontorenes tjenester. Samtidig understreker mange av bedriftene at utekontorene ikke er sterke på sektorspesifikk kompetanse. De forventer imidlertid heller ikke slik kompetanse, og er derfor godt fornøyd med assistansen – gitt forventningene. Undersøkelsen viser at bedriftene vurderer sektorkompetanse som viktig.

Svaret på det tredje spørsmålet – besitter utekontorene den rette kompetansen? – er overordnet at utekontorene besitter god kompetanse knyttet til å tilby generell praktisk assistanse, men mindre god kompetanse når det gjelder de sektorspesifikke tjenestene. Sentralt her er at bedriftene vurderer at det er viktig at utekontorene besitter kompetanse vedrørende kunnskap om aktører og selskaper i eksternt marked, og kjennskap til bedriftens sektor. Samtidig er det få bedrifter som vurderer at utekontorene har god kompetanse på disse områdene.

3.4.1 Viktig å beholde generalistkompetansen

Funnene over leder fram til en diskusjon av hvordan Innovasjon Norge kan forbedre sitt internasjonale tilbud. Som vi har beskrevet i dette kapittelet dreier dette seg i første rekke om kompetanser. Utekontorene leverer i stor grad de tjenestene bedriftene etterspør, men av varierende kvalitet. Forbedringsmulighetene dreier seg således om å forbedre kvaliteten på de tjenestene som er mindre gode. Dette gjøres i første rekke ved kompetanseheving.

En sentral diskusjon relatert til kompetanseheving handler om hvilke kompetanser utekontorene bør bygge opp. I det ovenstående har vi pekt på et skille mellom to typer kompetanser: Generell praktisk kompetanse og sektorkompetanse.

Vi har beskrevet at sektorsatsingene oppleves som meget positive av bedriftene som har benyttet seg av slike tjenester. Samtidig har andre bedrifter beskrevet at utekontorene kunne vært

bedre på sektorkompetanse. Vi har også i det ovenstående vist til at én av utekontorenes svakheter – sett fra bedriftenes ståsted – er kompetanser og tjenester som relaterer seg til nettverksbygging. Økt fokus på sektorkunnskap vil kunne bidra til bedre nettverkstjenester innenfor bedriftenes sektorer.

På den annen side må noe bortprioriteres når noe annet prioriteres – gitt samme ressursgrunnlag. Økt sektorsatsing vil dermed kunne gå på bekostning av utekontorenes mer generelle kompetanse, og tilbudet til bedrifter som faller utenfor sektorsatsingene. Spørsmålet er således: Bør Innovasjon Norge i større grad bygge opp sin sektorkompetanse. I en situasjon med ubegrenset ressurspool, er svaret "ja takk begge deler". Bedriftene får et bedre tilbud dersom Innovasjon Norge har både høy sektor- og generalistkompetanse.

I en situasjon der de to må veies opp mot hverandre, tyder funnene i denne rapporten på at generalistkompetansen bør veie tyngst. For det første fordi bedriftene typisk har størst behov for det vi ovenfor har beskrevet som "generell praktisk assistanse" – assistanse som i første rekke forutsetter generalistkunnskap. For det andre fordi det i første rekke er de små og mellomstore bedriftene som har behov for den generelle praktiske assistansen, og disse bedriftene utgjør Innovasjon Norges viktigste målgruppe. Rambøll vurderer derfor at økt sektorkompetanse vil forbedre Innovasjon Norges tjenestetilbud, men at slik kompetanse ikke bør prioriteres på bekostning av generalistkompetanse. Samtidig er det viktig å presisere at bedriftene også etterspør dydere kjennskap til de enkelte markeder.

Et sentralt spørsmål er om Innovasjon Norge trenger å bygge opp sektorkompetansen selv på de utenlandske markedene. Økt sektorkompetanse vil kunne oppnås gjennom å styrke relasjoner til det øvrige virkemiddelapparatet og trekke på kompetanser som finnes her. På denne måten kan synergiene i virkemiddelapparatet utnyttes heller enn at det bygges opp parallelle kompetanser. Dette peker på at utekontorenes primære oppgave når det gjelder sektorspesifikk assistanse handler om å identifisere behov og kjenne markedet, men la andre aktører levere den dype sektorspesifikke assistansen. Dette nødvendiggjør et økt fokus på nettverksbygging hos Innovasjon Norge.

3.4.2 Organisatoriske grep

Ytterligere en diskusjon som relaterer til kompetanseheving handler om hvordan Innovasjon Norge kan organisere seg for å i størst mulig grad utnytte de ressursene og kompetansene som finnes i organisasjonen i dag. Rambøll vurderer at Innovasjon Norge kan gjøre enkelte grep som vil heve tjenestetilbudet jevnt over – uten å prioritere én kompetansetype over en annen.

For det første vil økt **personellkontinuitet** bidra til et bedre tjenestetilbud. Intervjuer med både bedrifter og Innovasjon Norge-ansatte, samt spørreundersøkelsen til sistnevnte, viser at det tar tid å bygge opp kompetanse om et utemarked. Dette gjelder både kjennskap til markedet, og tilgang til relevante nettverk. I en slik situasjon tror Rambøll at den nåværende ordningen med åremålsstillinger på 3-4 år gir for lite tid til å utvikle en tilstrekkelig forståelse for markedet. En utviding av åremålsstillingene må samtidig vurderes opp mot et annet hensyn, nemlig at de utsendte ikke bør være så lenge ute at de mister innblikk i norske forhold og norsk næringsliv. Rambøll vurderer derfor at en mindre justering av åremålsstillingene, med ett år, vil være et hensiktsmessig kompromiss. Vi foreslår derfor å utvide åremålsstillingene til opp til fem år.

Videre har denne evalueringen avdekket at enkelte utekontorer opplever at faglig kompetanse i utekontorene ofte brukes på oppgaver av administrativ karakter. Årsaken til dette er at mye av kommunikasjonen ved utekontorene foregår på norsk. De norske utsendingene, ofte kontorets leder, må derfor bruke mye tid på å administrere korrespondanse som ikke direkte forutsetter fagkompetanse. På denne måten trekkes fagkompetanse vekk fra faglig arbeid. I forlengelsen av dette kan det nevnes at det i 2010-evalueringen av Innovasjon Norge framgår at ca en fjerdedel av de ansatte ved utekontorene mente at interne rapporteringskrav i stor grad går ut over de hovedoppgavene de er satt til å løse³⁵. Rambøll vurderer derfor at Innovasjon Norge kan styrke sitt tjenestetilbud ved å åpne for traineestillinger ved utekontorene. Traineer er en billig ressurs,

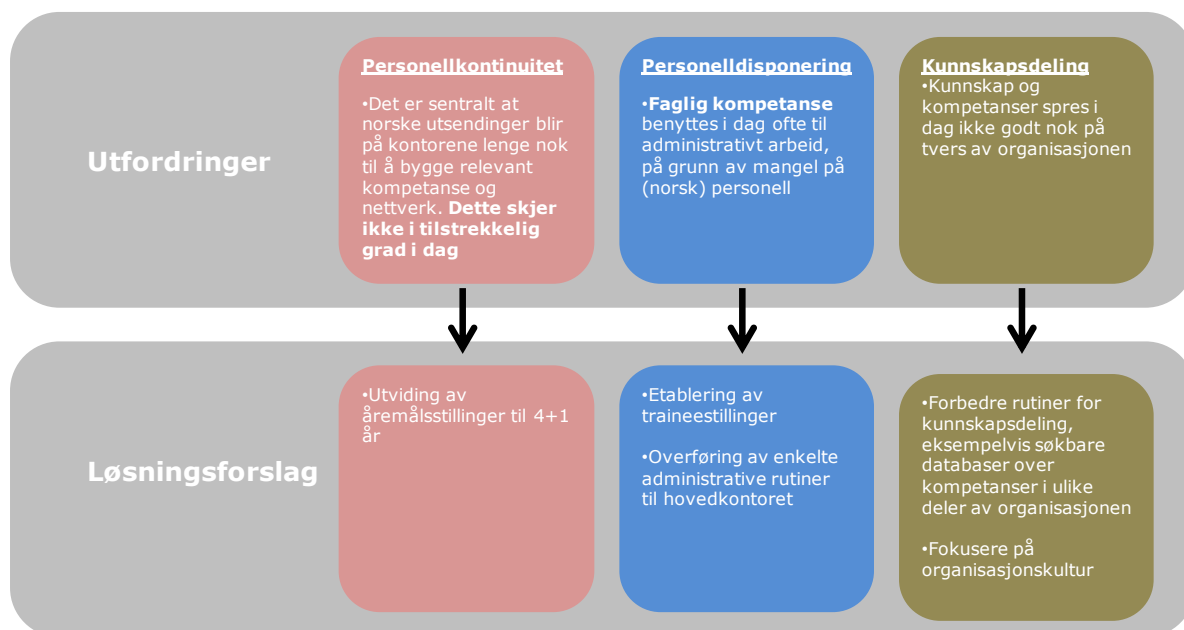
³⁵ Econ Pöyry/Damvad/Agenda Kaupang: Evaluering av Innovasjon Norge (2010), s.176

som vil kunne avlaste de norske utsendingene fra administrativt arbeid, og således bidra til bedre **personelldisponering**.

Til sist har evalueringen avdekket at en stor kompetanseutfordring handler om å **dele informasjon** på tvers av ulike enheter i Innovasjon Norge. Ett grep Rambøll tror vil kunne bidra til bedre utnyttelse av ressursene er å etablere en enkelt søkbar database, der ulike kontorer enkelt kan identifisere personell med riktig kompetanse. Dette kan bygge på INsearch-databasen, som Innovasjon Norge allerede benytter. Videre er det viktig å arbeide med organisasjonskultur. Som én respondent påpekte: "Vi må bli mer bevisst på at vi arbeider sammen, mot samme mål".

De tre organisatoriske utfordringene med forslag til løsninger oppsummeres i figuren nedenfor.

Figur 26 - Organisatoriske utfordringer



4. INTERN SAMHANDLING OG ORGANISERING

I forrige kapittel drøftet vi bedriftenes behov når de internasjonaliserer seg, samt Innovasjon Norges tjenester og kompetanse sett i forhold til disse behovene.

Bak den overordnede leveransen bedriftene merker i form av kompetanser og tjenester, ligger det imidlertid også en organisasjon. For at bedriftsrettede tjenester og kompetanser skal komme best mulig i spill, er det sentralt at den bakenforliggende organisasjonen fungerer på en optimal måte. I dette kapitlet diskuterer vi en helt sentral del av Innovasjon Norges organisering, nemlig den interne samhandlingen (avgrenset til å handle om samhandling om internasjonale tjenester). Vi ser også på samarbeid med utenriktjenesten. Kapitlet er strukturert som følger:

- I kapittel 4.1 diskuteres samhandling mellom utekontorer og distriktskontorer.
- I kapittel 4.2 diskuteres samhandling mellom utekontorer og hovedkontor.
- I kapittel 4.3 diskuteres samhandling mellom distriktskontorer og hovedkontor med hensyn til internasjonale tjenester.
- I kapittel 4.4 og 4.5 diskuteres samhandling mellom Innovasjon Norge og utenriktjenesten i land der Innovasjon Norge er fysisk representert, og i land der Innovasjon Norge ikke er fysisk representert.
- I kapittel 4.6 diskuteres Innovasjon Norges rolle som pådriver. Her fokuseres det på hvordan organisasjonen arbeider for å informere bedrifter om internasjonale muligheter.
- I kapittel 4.7 oppsummeres det, mens kapittel 4.8 ser på forbedringsforslag og veien videre.

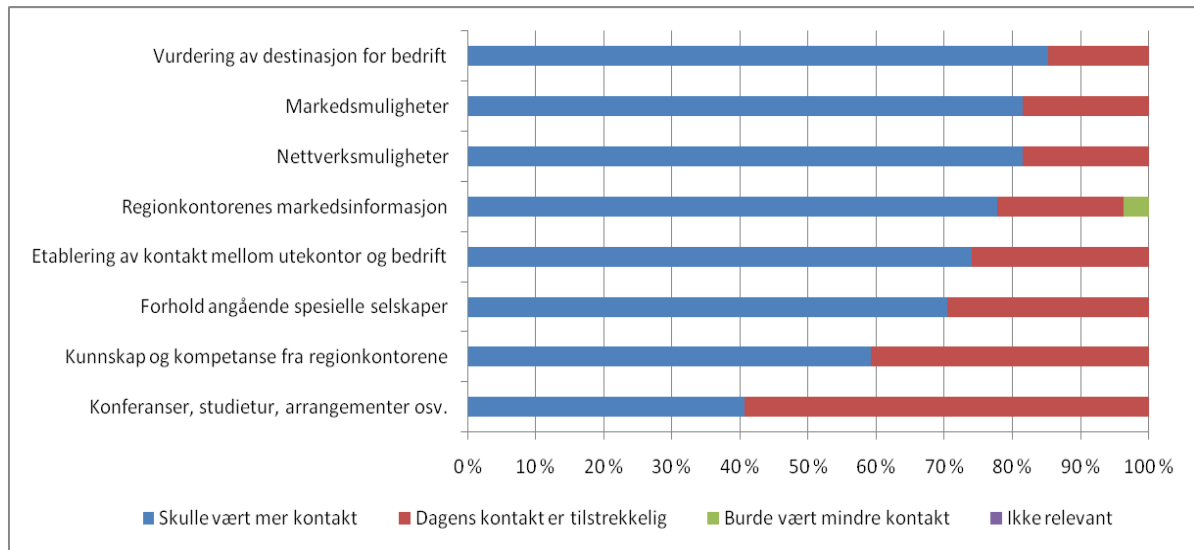
4.1 Hvordan fungerer samhandlingen mellom utekontor og distriktskontor?

Samhandlingen mellom distriktskontor og utekontor er helt sentralt for å tilby bedriftene et godt tilbud internasjonalt. Distriktskontorene spiller flere vesentlige roller knyttet til det internasjonale tjenestetilbudet. Distriktskontorer skal videreformidle bedriftene til riktig utekontor, og det er derfor viktig at distriktskontorene kjenner til markedsforhold i ulike land. Videre kan distriktskontorene bidra til å gjøre norske sektorer og bedrifter oppmerksomme på internasjonale muligheter. Koblerfunksjonen er viktig, og for bedrifter skal distriktskontoret være en vei inn i virkemiddelapparatet, og en naturlig internasjonal kobling der dette er aktuelt. Dette illustreres av slagordet "Fra Bodø til Beijing." Distriktskontorene er kundeansvarlige, og skal følge opp den enkelte bedrift og dens behov. Utekontorene er leveringsansvarlige for internasjonale tjenester, og skal assistere alle typer bedrifter, samt ha kunnskap om bedrifter innenfor de ulike sektorsatsninger. Derfor er det sentralt at distriktskontor og utekontor trekker på hverandres kunnskap for og fullt ut kunne utnytte organisasjonens kompetanse. Beskrivelsen er ikke uttømmende, men viser at samhandling mellom utekontor og distriktskontor er en forutsetning for et godt internasjonalt tilbud til bedrifter.

Et startpunkt for å vurdere samhandlingen mellom de to aktørene er å kartlegge omfanget av kontakt, hva kontakten handler om, samt hvem som initierer kontakten. I spørreundersøkelsen ble utekontorene derfor spurt om hvor ofte de selv kontakter distriktskontorene vedrørende ulike temaer, samt om hvor ofte de blir kontaktet av distriktskontorene vedrørende de samme temaer. Vi presenterer ikke disse tallene her, men konstaterer at kontakten mellom de to synes å være relativt hyppig.

Neste spørsmål er om kontakten beskrevet ovenfor er tilstrekkelig. Vi spurte derfor også utekontorene om hvorvidt de mener at den nåværende kontakten med distriktskontorene er tilstrekkelig. Resultatene framgår av figuren nedenfor.

Figur 27 - "Hvordan vurderer du kontakten med distriktskontorene?" (N=27)



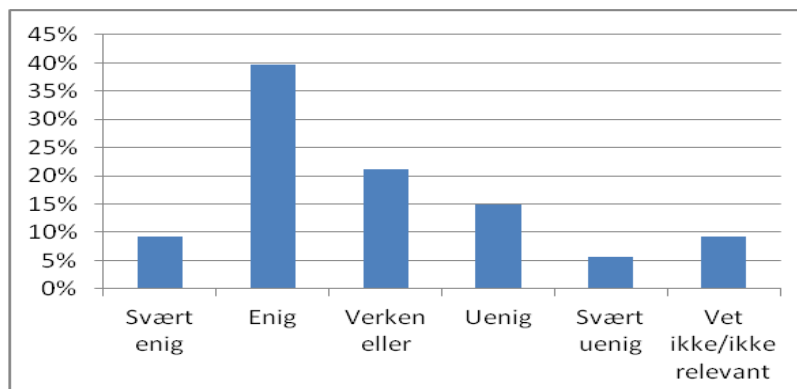
Figuren over viser at et flertall av utekontorene ønsker det skulle vært mer kontakt innenfor de fleste områder. Tilnærmet ingen utekontorer ønsker mindre kontakt med distriktskontorene knyttet til de temaene de er spurt om. Et lite flertall (60 %) mener kontakten relatert til konferanser, studieturer og arrangement er tilstrekkelig. Et liknende spørsmål ble stilt til utekontorene i forbindelse med 2010-evalueringen av Innovasjon Norge³⁶. Sistnevnte evaluering viser samme tendens – om enn noe mindre tydelig – som figuren over: Utekontorene opplever jevnt over at det burde vært mer kontakt med distriktskontorene. Dette samsvarer med funn fra 2010-evalueringen av Innovasjon Norge, der utekontorene også i stor grad, spesielt med hensyn til områdene tilknyttet internasjonalisering, mente at de burde ha mer kontakt med distriktskontorene³⁷.

Utekontorene vurderte videre hvordan samarbeidet med distriktskontorene fungerer samlet sett. Over halvparten av utekontorene karakteriserer samarbeidet som godt eller svært godt, og bare én av ti viser til at samarbeidet er litt dårlig. Ingen rapporterer at samarbeidet er dårlig. Vi har også spurt utekontorene om hvordan kontakten med distriktskontorene typisk skjer. I første rekke foregår kontakten gjennom e-post eller telefon, mens personlige møter skjer en gang i halvåret eller sjeldnere.

4.1.1 Bedriftenes vurdering av Innovasjon Norges samhandling

I spørreundersøkelsen til bedriftene, inkluderte vi også et sett med spørsmål for å avdekke hvordan Innovasjon Norges interne samhandling oppfattes utad. Figuren nedenfor viser andel bedrifter som er enige i utsagnet "Jeg opplever Innovasjon Norge som en enhetlig organisasjon".

Figur 28 - Andel bedrifter som opplever Innovasjon Norge som en enhetlig organisasjon (N=161)



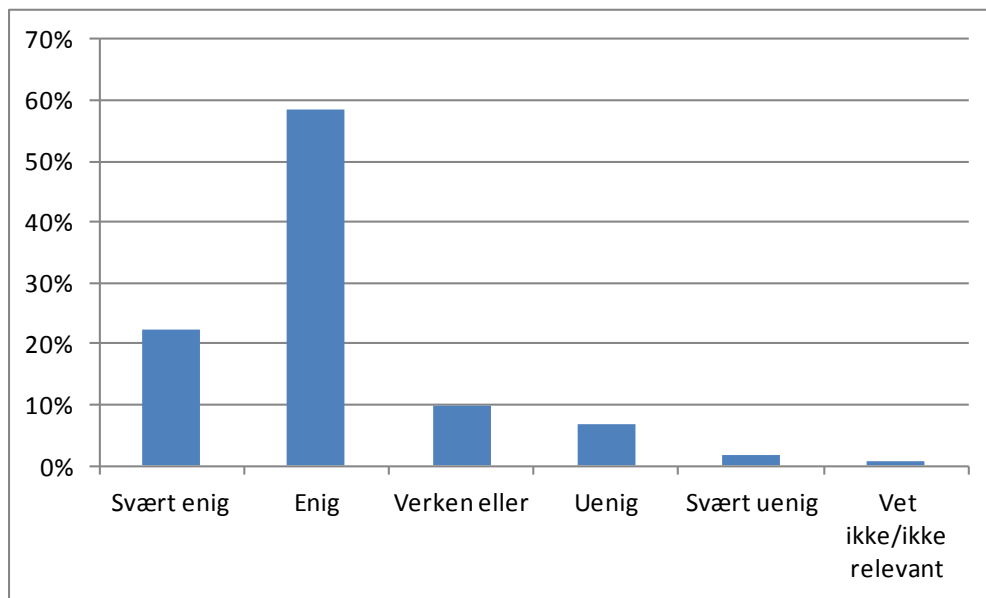
³⁶ Econ Pöyry, Agenda Kaupang, Damvad (2010): *Evaluering av Innovasjon Norge*

³⁷ Econ Pöyry/Damvad/Agenda Kaupang: *Evaluering av Innovasjon Norge* (2010), s.187

Som figuren over viser, er om lag 50 % av bedriftene enige eller svært enige i at Innovasjon Norge er en enhetlig organisasjon. 15 % er verken enige eller uenige, mens ca 20 % er uenige eller svært uenige.

Figuren nedenfor viser et annet aspekt av bedriftenes vurdering av Innovasjon Norges som en enhetlig og tydelig organisasjon. Den framstiller andel av respondentene som er enige i utsagnet "Jeg vet hvor i Innovasjon Norge jeg skal henvende meg"

Figur 29 - Andel bedrifter som oppgir at de vet hvor i Innovasjon Norge de skal henvende seg (N=161)



Som figuren over viser, er om lag 80 % av bedriftene enige eller svært enige i at de vet hvor i Innovasjon Norge de skal henvende seg.

Dette tyder med andre ord på at bedriftene generelt kan "navigere" i Innovasjon Norge-systemet.

4.1.2 Kvalitative intervjuer med distriktskontorer og utekontorer om samhandling og samarbeid

For å få en dypere forståelse av disse tendensene har vi også intervjuet både utekontorer og distriktskontorer med fokus på samarbeidet dem imellom.

De fleste informanter fra distriktskontorene mener at samarbeidet overordnet fungerer godt selv om mye kan forbedres.

Det påpekes videre at nedbemanningen i Innovasjon Norge har ført til noe mindre samarbeid på grunn av kapasitetsbegrensinger. Det framheves ellers at selv om de fleste distriktskontorer har opparbeidet seg relativt god oversikt over hvor i organisasjonen de skal henvende seg, preges samarbeidsrelasjonene ofte av personlige kontakter. Typisk har man mest kontakt med og kjennskap til de utekontorene der man har et personlig nettverk.

Flere distriktskontorer peker også på at de kunne kjent bedre til utekontorene og deres respektive markeder, men at forbedring her forutsetter andre ressurser og prioriteringer.

Distriktskontorene opplever ellers jevnlig at utekontorene besøker aktuelle bedrifter i distriktskontorets region, der man samler bedrifter innenfor for eksempel en bestemt sektor eller bransje for å informere om utenlandske markeder. Dette oppleves som positivt av distriktskontorene og de bedriftene som opplever at dette er relevant. Her er det tydelig at noen distriktskontorer blir mer prioritert enn andre, og at dette er avhengig av om distriktskontorene har sektorsatsninger og næringsliv som er relevante for utekontorene, og om distriktskontorene har tilstrekkelig mange bedrifter som er klare for internasjonalisering.

Fra utekontorene framheves det at de ofte bruker distriktskontorene i Norge, og at de har god ukentlig kontakt. Utekontorene forteller om flere av de samme erfaringene som distriktskontorene. I tillegg skulle utekontorene i større grad ønske at distriktskontorene hadde bedre kjennskap til de markedene de representerer. De skulle også hatt besøk og hospitering av distriktskontorene i større grad enn det som er praksis i dag, dette for å binde organisasjonen bedre sammen. De fremhever også at det er noe vanskelig å bli prioritert hos distriktskontorene, dvs. at distriktskontorene har en lang rekke andre oppgaver i tillegg til internasjonalisering av bedrifter.

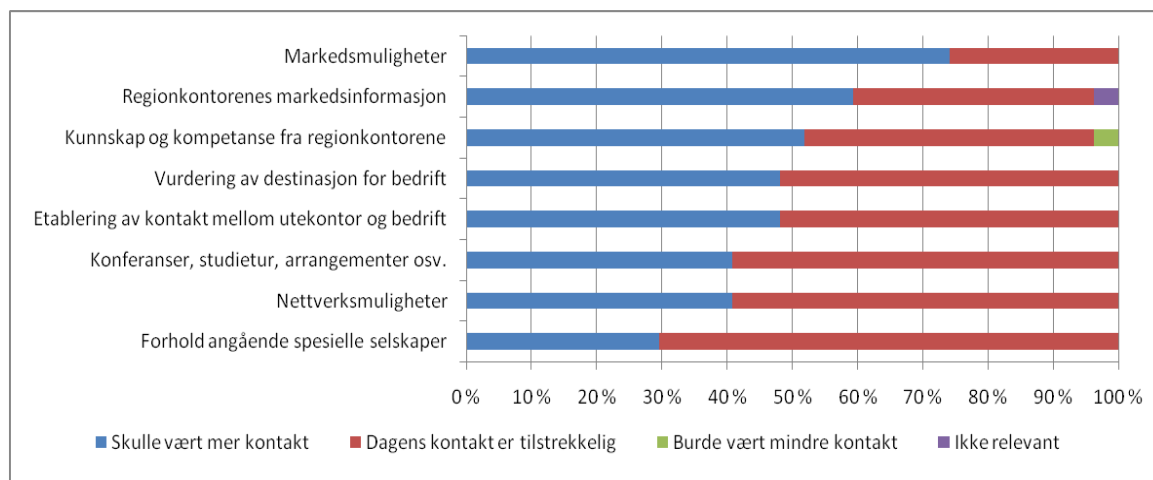
Både distriktskontorer og utekontorer har pekt på ulike utfordringer og mulige forbedringspunkter ved samarbeidet. Eksempelvis har det blitt påpekt at det bør arbeides med å utvikle bedre søkemuligheter for å enkelt kunne identifisere ressurspersoner og kompetanser som finnes på ulike steder i organisasjonen. Videre har mer utstrakt bruk av videokonferanseløsninger blitt framhevet når det gjelder kontakt mellom utekontorer og hovedkontor, slik at reiser mellom distriktskontorer og utekontorer kan prioriteres.

4.2 Hvordan fungerer samhandlingen mellom utekontorer og hovedkontor?

Samarbeid mellom hovedkontor og utekontor spiller også en viktig rolle i det internasjonale tjenestetilbudet. Faglig er det særlig sentralt at hovedkontoret har en egen avdeling for handelstekniske tjenester, som sitter på innsikt i regulatoriske forhold i ulike land. Videre blir strategier utarbeidet på hovedkontoret, og vellykkede internasjonale strategier forutsetter således god kontakt mellom utekontor og hovedkontor. Til sist er det sentralt at hovedkontoret har ansvar for diverse støttefunksjoner.

For å kunne vurdere om kontakten mellom de to aktører er tilstrekkelig, har vi spurt utekontorene om hvorvidt de mener at den nåværende kontakten med hovedkontoret er tilstrekkelig. Resultatene framgår av figuren nedenfor.

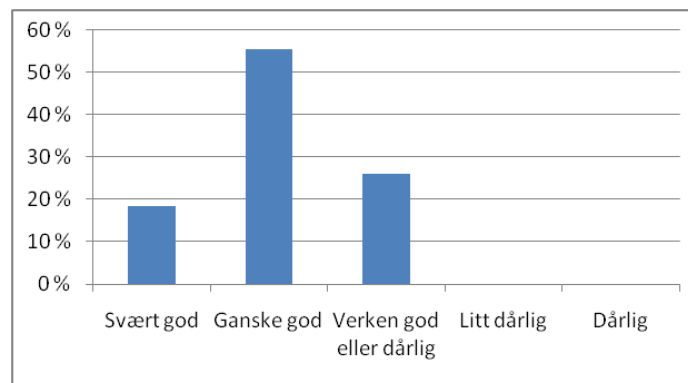
Figur 30 - "Vurderer utekontorene at kontakten med hovedkontoret er hyppig nok?" (N=27)



Utekontorene vurderer at det burde vært mer kontakt når det gjelder markedsmuligheter og informasjon fra utekontorer til hovedkontoret vedrørende de internasjonale markedene (60-70 %). Når det gjelder forhold angående spesielle selskaper mener 70 % at dagens kontakt er tilstrekkelig. Omtrent ingen utekontorer rapporterer om at det burde vært mindre kontakt, eller at spørsmålet ikke er relevant. Det tyder på at utekontorene helt klart vil være bedre tjent med å ha mer kontakt med hovedkontoret. Dette understøttes også av 2010-evalueringen av Innovasjon Norge der det kom frem at utekontorene ønsket mer kontakt med hovedkontoret knyttet til utvikling av kompetansen i Innovasjon Norge og kontakt i sammenheng med veiledning og rådgivning av bedrifter som ønsker å satse internasjonalt³⁸. I samme rapport kommer det også frem at ca 30 % av hovedkontorets ansatte mente at det burde være oftere kontakt med utekontorene, mens ca 70 % mente at det var tilstrekkelig kontakt.

Vi har videre spurt utekontorene om å vurdere samarbeidet med hovedkontoret samlet sett. Resultatene framgår av figuren nedenfor.

Figur 31 - Hvordan vurderes det at samhandlingen fungerer, alt i alt? (N=27)



³⁸ Econ Pöyry/Damvad/Agenda Kaupang: Evaluering av Innovasjon Norge (2010), s.182

75 % av utekontorene rapporterer om svært god eller god kontakt med hovedkontoret. 25 % oppgir at kontakten er verken god eller dårlig, og ingen utekontorer viser til at kontakten er dårlig. Vi har også spurt utekontorene om hvordan kontakten med hovedkontoret typisk skjer. Den vanligste formen for kontakt er e-post eller telefon. De fleste utekontorene opplyser at slik kontakt skjer ukentlig. Personlige møter foregår sjeldnere, typisk på månedlig eller halvårlig basis.

Om vi ser på de kvalitative intervjuene, framhever utekontorene at de i første rekke har kontakt med distriktskontorer, og i mindre grad med hovedkontoret. Typisk er det de utekontorene som geografisk ligger nærmest Oslo som har mest kontakt med hovedkontoret. I første rekke har utekontor og hovedkontor kontakt vedrørende støttefunksjoner (CRM, Siebel, personal, IT, osv.). I denne sammenheng har flere utekontorer påpekt at dagens rapporteringssystemer ikke er tilrettelagt for utekontorenes arbeidsform. Utekontorene opplever det som krevende å bruke IT-systemene, og spesielt utenlands ansatte og ansatte som er rekruttert utenfra Innovasjon Norge-systemet opplever problemer. Spesielt framheves det at systemets økonomifunksjon kunne vært mer tilpasset situasjonen ved utekontorene, eksempelvis når det gjelder prosjektorganisering.

Utekontorer og hovedkontor samarbeider også om utvikling av overordnede strategier. Her trekker hovedkontoret opp de overordnede linjene, og utekontorene gir innspill til dette, herunder definisjon av tjenester og produkter, samt vurderinger av hva som fungerer godt og mindre godt. Utekontorene peker i denne sammenheng på at de må lage sitt eget presentasjons- og informasjonsmaterieil, samt maler for rapporter og liknende. Selv om mye er tilrettelagt fra hovedkontoret, er det mange detaljer av denne typen som kunne blitt tilrettelagt for å gjøre utekontorene mer effektive. Flere utekontorer beskriver at de bruker mye tid på utarbeidelse av slikt materieil. Dette henger tett sammen med diskusjonen i kapittel 3.3.4 om rett personellbruk.

4.3 Hvordan fungerer samhandlingen mellom distriktskontorer og hovedkontor vedrørende internasjonale tjenester?

Selv om utekontorene står for den primære tjenesteytingen knyttet til internasjonalisering, spiller distriktskontorer og hovedkontor også en viktig rolle. Vi har derfor undersøkt hvordan samarbeidet fungerer mellom de to sistnevnte aktører vedrørende internasjonale tjenester.

Overordnet mottar ikke distriktskontorene føringer fra hovedkontoret vedrørende hvilke internasjonale markeder som skal prioriteres. Ellers bør det presiseres at distriktskontorenes viktigste kontakt vedrørende internasjonale tjenester skjer direkte med utekontorene, og ikke med hovedkontoret.

Distriktskontorene vurderer ikke at hovedkontoret er en viktig kilde til innhenting av informasjon om internasjonale markeder. Kontakten mellom hovedkontor og distriktskontor i denne sammenhengen dreier seg i første rekke om spørsmål knyttet til finansiering og lånesøknader fra bedrifter, og fellesfunksjoner som økonomi. Distriktskontorene tar ellers kontakt med hovedkontoret for å få kontakter og nettverk i områder der Innovasjon Norge ikke har kontor. Selv om Innovasjon Norge ikke har kontor i et landområde har hovedkontoret ofte kontakter eller personer som arbeider på engasjement for Innovasjon Norge i disse områdene (eksempelvis private aktører som arbeider på timebasis).

4.4 Hvordan fungerer samarbeidet mellom Innovasjon Norge og utenriktjenesten i land der Innovasjon Norge har kontor?

Som tidligere nevnt har Innovasjon Norge og UD signert en samarbeidsavtale som sier at de to organisasjonene skal samarbeide om å gi norske bedrifter et godt tilbud i utlandet. Dette involverer at ambassader og konsulater skal representere Innovasjon Norge i land der sistnevnte ikke har kontor, og at de to organisasjonene skal samarbeide i land der begge er tilstede. I dette kapittelet kikker vi nærmere på sistnevnte: Hvordan fungerer samarbeidet mellom utenriktjenesten og Innovasjon Norge i land der begge har kontor?

Samarbeidsavtalen stipulerer at samordningen skal gjennomføres ved samlokalisering der dette er mulig. Omtrent halvparten av utekontorene i vår spørreundersøkelse opplyser at de deler kontorlokaler med en ambassade eller konsulat.

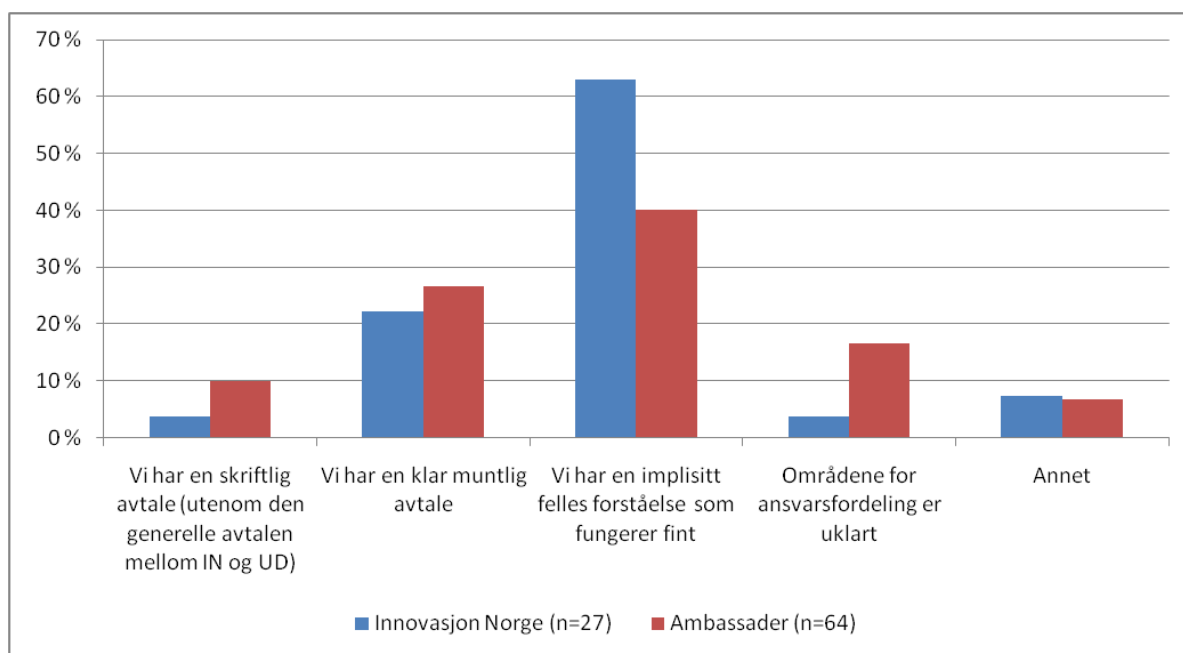
Intervjuene indikerer at samlokalisering gir en stor gevinst, knyttet til bedre kommunikasjon og hyppigere kontakt. Spesielt fremhever Innovasjon Norges ansatte at de i større grad føler seg som en del av det offisielle Norge utad, for eksempel gjennom felles adresse og stillingsbetegnelser på visittkort. Intervjuene har ikke avdekket tilfeller hvor det oppleves negativt at Innovasjon Norge deler lokaler med ambassaden (dette gjelder både intervjuer med utekontor og ambassader).

I land utenfor Vest-Europa har det også blitt påpekt at det gir økt gjennomslag overfor lokale myndigheter og andre aktører å representere den norske kronen. Derfor er Innovasjon Norges ansatte i slike land anmeldt som diplomater ved de norske ambasadene. De stedene hvor aktørene ikke er samlokalisert skyldes i enkelte tilfeller geografi (ulike byer) eller at ambassaden for eksempel ikke har plass til å huse Innovasjon Norge i sine lokaler. Noen steder er det planlagt samlokalisering fram i tid, i felles nye lokaler.

4.4.1 Samarbeidsavtale og ansvarsfordeling

Samarbeidsavtalen sier ellers at partene skal samordne sin virksomhet i utlandet, og at partene i fellesskap skal utarbeide en fellesbeskrivelse av arbeidsoppgaver i hvert land. Den sier ellers lite om konkret fordeling av oppgaver. I vår undersøkelse spurte vi både ambassader/konsulater og Innovasjon Norges utekontorer om hvordan de ville beskrive ansvarsfordelingen seg imellom. Resultatene framgår av figuren nedenfor.

Figur 32 - Hvordan vil du beskrive ansvarsfordelingen mellom Innovasjon Norge og ambassaden / konsulatet i ditt land?

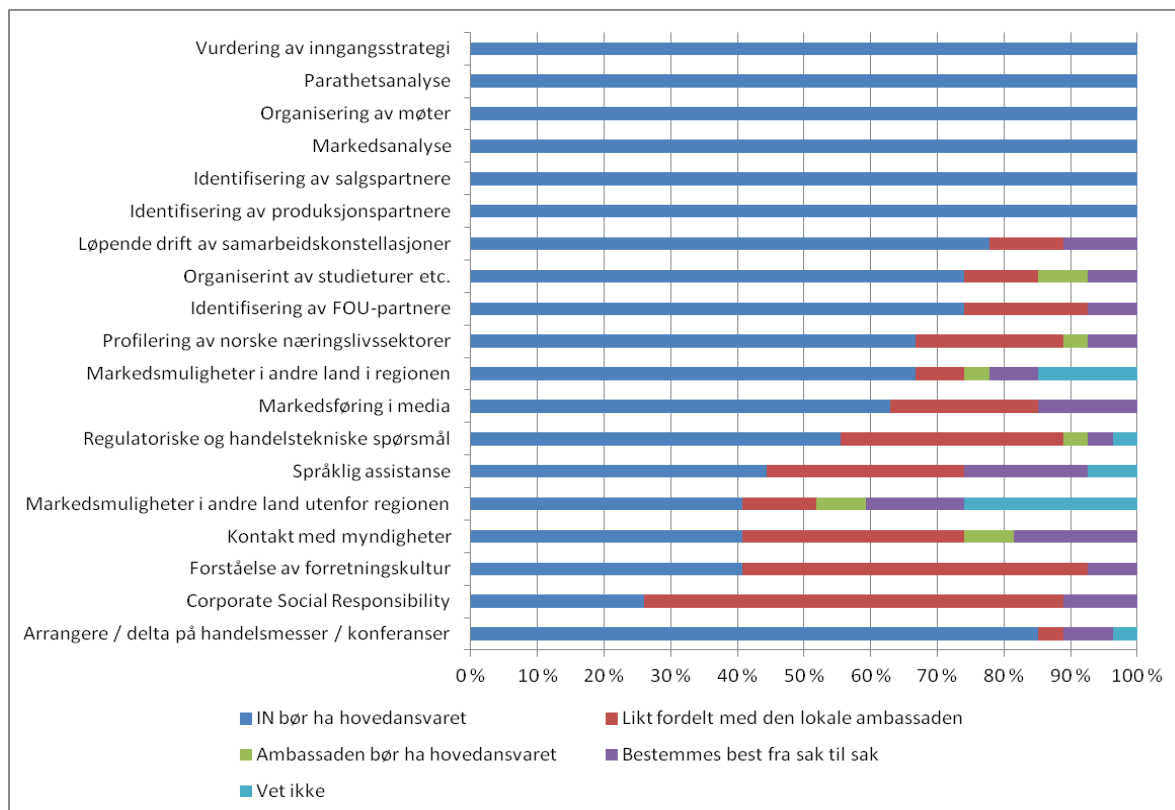


Figuren over viser en generelt lik forståelse av ansvarsfordelingen. Innovasjon Norge fremhever i større grad (mer enn 60 %) enn ambassaden (40 %) at de har en implisitt felles forståelse som

fungerer fint. Det ser også ut til å være en ulik forståelse av kategorien "områdene for ansvarsfordelingen er uklar".

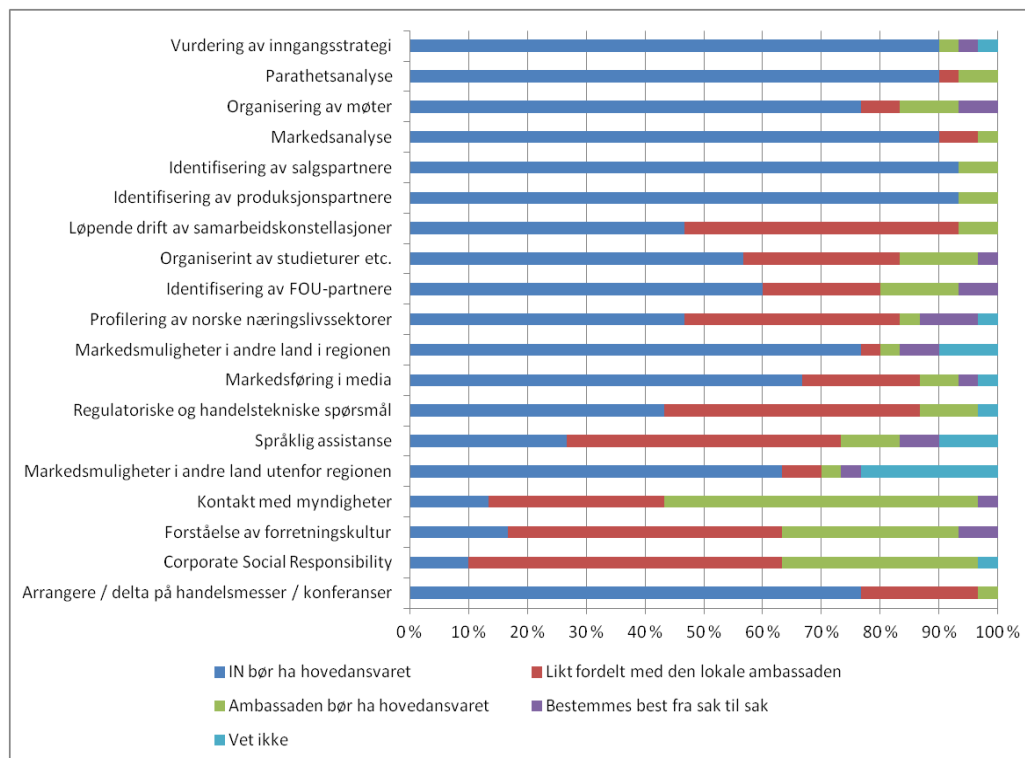
Samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge og UD sier lite om konkret ansvarsfordeling mellom de to aktørene. For å dykke dypere ned i hva som kan være en hensiktsmessig arbeidsfordeling, spurte vi både ambassader/konsulater og Innovasjon Norges utekontorer om å oppgi hvem av partene som burde ha hovedansvar for ulike tjenestetilbud. Resultatene framgår av de to figurene nedenfor.

Figur 33 - Utekontorer: Ifølge deg, hvem bør ha hovedansvaret for de følgende områdene i samarbeidet mellom Innovasjon Norge og ambassaden / konsulatet? (N=27)



Figuren over viser at samtlige utekontorer mener Innovasjon Norge har hovedansvaret for de øverste seks områdene, blant annet markedsanalyser, identifisere salgspartnere og produksjonspartnere. I den andre enden rapporterer et flertall av utekontorene at kulturell forståelse, kontakt med lokale myndigheter og bedrifters samfunnsansvar (CSR) bør fordeles likt med den lokale ambassaden. Det er få områder som skiller seg ut hvor ambassaden bør ha hovedansvaret.

Figur 34 - Ambassader: Ifølge deg, hvem bør ha hovedansvaret for de følgende områdene i samarbeidet mellom Innovasjon Norge og ambassaden / konsulatet? (N=30)



Figuren over viser at ambassadene og utekontorene har en relativt lik oppfatning av ansvarsområder, selv om det er enkelte nyanseforskjeller. I likhet med utekontorene oppfatter ambassadene at markedsanalyser, det å identifisere produksjonspartnere og salgspartnere, samt å vurdere inngangsstrategi og om en bedrift er klar for internasjonalisering, er arbeidsoppgaver Innovasjon Norge bør ha hovedansvaret for. De tre nederste områdene – myndighetskontakt, kulturell forståelse og bedrifters samfunnsansvar – oppleves enten som likt fordelt mellom utekontorene og ambassaden, eller at ambassaden har hovedansvaret. Alt i alt er det rimelig å si at utekontorene og ambassaden har en gjensidig forståelse av sine arbeidsområder.

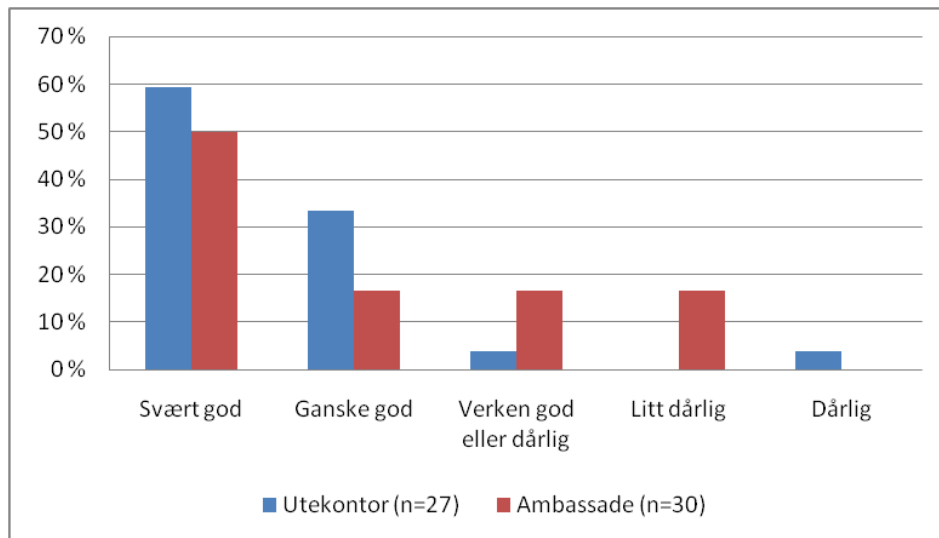
4.4.2 Kontakt mellom ambassader og utekontorer

I forlengelsen av dette kan man si at nøkkelen til godt samarbeid ligger i god løpende kommunikasjon. For å kartlegge omfanget av kommunikasjon – og typen av kontakt – mellom partene, spurte vi Innovasjon Norges utekontorer om å oppgi hvor ofte de er i kontakt med den lokale ambassaden/konsulatet vedrørende et utvalg temaer. Utekontorene oppgir at de ukentlig har møter av generell karakter med ambassadene/konsulatene, og at ambassadene/konsulatene initierer kontakt mellom Innovasjon Norge og bedrifter månedlig eller oftere. Møter om andre temaer finner sted ed behov. Utekontorene opplyser videre at de ukentlig har både telefonisk kontakt og personlige møter med ambassadene/konsulatene, samt kontakt gjennom e-post.

Videre ba vi utekontorene om å vurdere om dagens kontakt med ambassadene/konsulatene er tilstrekkelig, og om å peke på områder der kontakten eventuelt ikke var tilstrekkelig. Om lag 90 % av utekontorene vurderte at kontakten var tilstrekkelig vedrørende samtlige temaer i undersøkelsen. Dette indikerer at eventuelle utfordringer i samarbeidet ikke ligger i omfanget av kontakt.

Utekontorene og ambassadene/konsulatene gjorde også en alt-i-alt-vurdering av hvordan samarbeidet mellom de to fungerer. Svarene framgår av figuren nedenfor.

Figur 35 - Alt i alt, hvordan vurderer utekontorene og ambassaden at samarbeidet fungerer?



Et stort flertall av utekontorene (90 %) og ambassadene (65 %) vurderer at samarbeidet fungerer svært godt eller ganske godt. Ambassaden opplever i større grad at samarbeidet er verken godt eller dårlig (18 %), eller at det er litt dårlig (18 %).

Vi har videre spurt utekontorene om hvordan samarbeidet med ambassader/konsulater typisk finner sted. Felles initiativ, formalisert samarbeid og arbeid knyttet til spesifikke selskaper utgjør de typiske formene for samarbeid (40 % eller mer av samarbeidene).

Om vi ser på tilbakemeldingene fra de kvalitative intervjuene, beskriver de fleste informanter – både fra ambassader/konsulater og fra Innovasjon Norges utekontorer – at samarbeidet alt i alt fungerer godt. Samtidig understreker begge aktører at et godt samarbeid er avhengig av gode personrelasjoner.

Utekontorene forteller også at samarbeidet er avhengig av ambassadenes fokus. Det er enklere å få til et velfungerende samarbeid når ambassaden selv har et sterkt fokus på næringsliv. Videre har det av flere blitt trukket fram at samlokalisering er en fordel. Blant annet bidrar dette til at ambassaden og Innovasjon Norge framstår mer samlet utad, og representerer Norge i et fellesskap. Samlokalisering gjør det også enklere å møtes og koordinere felles aktiviteter. Dette gjør det enklere å koordinere komplekse henvendelser og felles arbeidsoppgaver.

Utfordringene ved samarbeidet er i første rekke knyttet til prioriteringer. Ambassadene har et bredt spekter av arbeidsoppgaver utover næringsutvikling, og må derfor prioritere ressurser slik at alle disse dekkes. Det bør ellers nevnes at flere ambassader uttrykker bekymring for budsjettkuttene i Innovasjon Norge, og forteller at det har ført til dårligere samarbeid med enkelte av utekontorene, grunnet kapasitetsutfordringer.

Alt i alt er ambassadene mer kritiske enn utekontorene til hvordan budsjettkuttene i Innovasjon Norge har påvirket samarbeidet mellom de to aktørene.

4.5 Hvordan fungerer ordningen med at utenriksstasjonen skal representere Innovasjon Norge i land der Innovasjon Norge ikke selv har kontor?

En sentral del av samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge og UD handler om at utenriksstasjonene skal representere Innovasjon Norge i næringslivssaker der Innovasjon Norge ikke selv er tilstede. I dette avsnittet ser vi nærmere på hvordan dette fungerer.

To spørsmål drøftes: (1) Får bedriftene et godt tilbud fra utenriksstasjonene på slike markeder, og (2) finnes det organisatoriske grep som kan gjøres for at ordningen skal fungere bedre?

4.5.1 Hvor godt er tilbudet til bedrifter i land der Innovasjon Norge ikke har kontor?

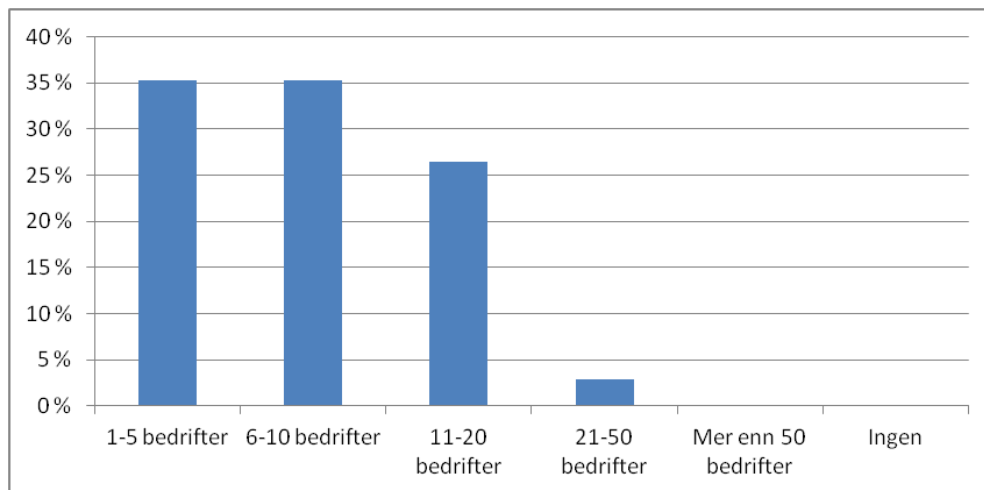
I spørreundersøkelsen til bedrifter spurte vi om de har fått assistanse fra ambassade/konsulat i land der Innovasjon Norge ikke er lokalisert.

Kun ni av 163 respondenter oppga at de har fått denne typen assistanse. Av disse ni hadde flest fått assistanse knyttet til praktisk organisering av møter (5), til identifisering av salgspartnere (4), samt til forståelse av forretningskultur (3), CSR-relaterte spørsmål (3), eller assistanse relatert til profilering av bedriften (3).

Vi har også spurt disse bedriftene om hvor fornøyde de er med de mottatte tjenestene. På grunn av det lave antallet respondenter velger vi allikevel å ikke presentere disse tallene i detalj, da datagrunnlaget ikke rettferdiggjør en slik analyse. Alt i alt vurderer imidlertid to av respondentene at de i meget høy grad har vært fornøyd med mottatte tjenester, én respondent er i høy grad fornøyd, mens fire i tilstrekkelig grad er fornøyd. Én av respondentene er ikke fornøyd i det hele tatt, mens én ikke vet. Jevnt over er altså bedriftene relativt godt fornøyd med mottatte tjenester, selv om det altså skal presiseres at datagrunnlaget er meget lite.

Figuren nedenfor viser hvor mange bedrifter ambassader/konsulater i land uten Innovasjon Norge-kontor har oppgitt å ha assistert i løpet av det siste året.

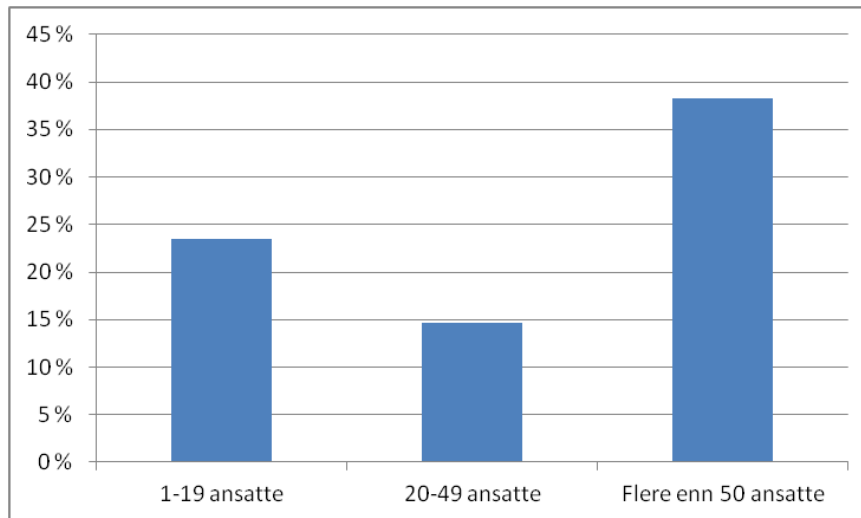
Figur 36 - Til ambassader/konsulater i land uten Innovasjon Norge-kontor: Hvor mange norske bedrifter har ambassaden i løpet av det siste året assistert vedrørende bedriftens aktiviteter i ditt land? (N=34)



35 % av ambassadene oppgir at de i løpet av det siste året har assistert 1-5 bedrifter, 35 % har assistert 6-10 bedrifter, 26 % har assistert 11-20 bedrifter, og 3 % har assistert 21-50 bedrifter. Dette inntrykket styrkes også av de kvalitative intervjuene, og det er sjelden en ambassade assisterer mer enn rundt 20 bedrifter hvert år.

Vi spurte også om størrelsen på den typiske bedrift som får assistanse fra ambassader/konsulater i land uten representasjon fra Innovasjon Norge. Svarene framgår av figuren nedenfor.

Figur 37 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Andel av ambassadene som oppgir at de i meget høy eller høy grad assisterer bedrifter i ulike størrelseskategorier (N=34)

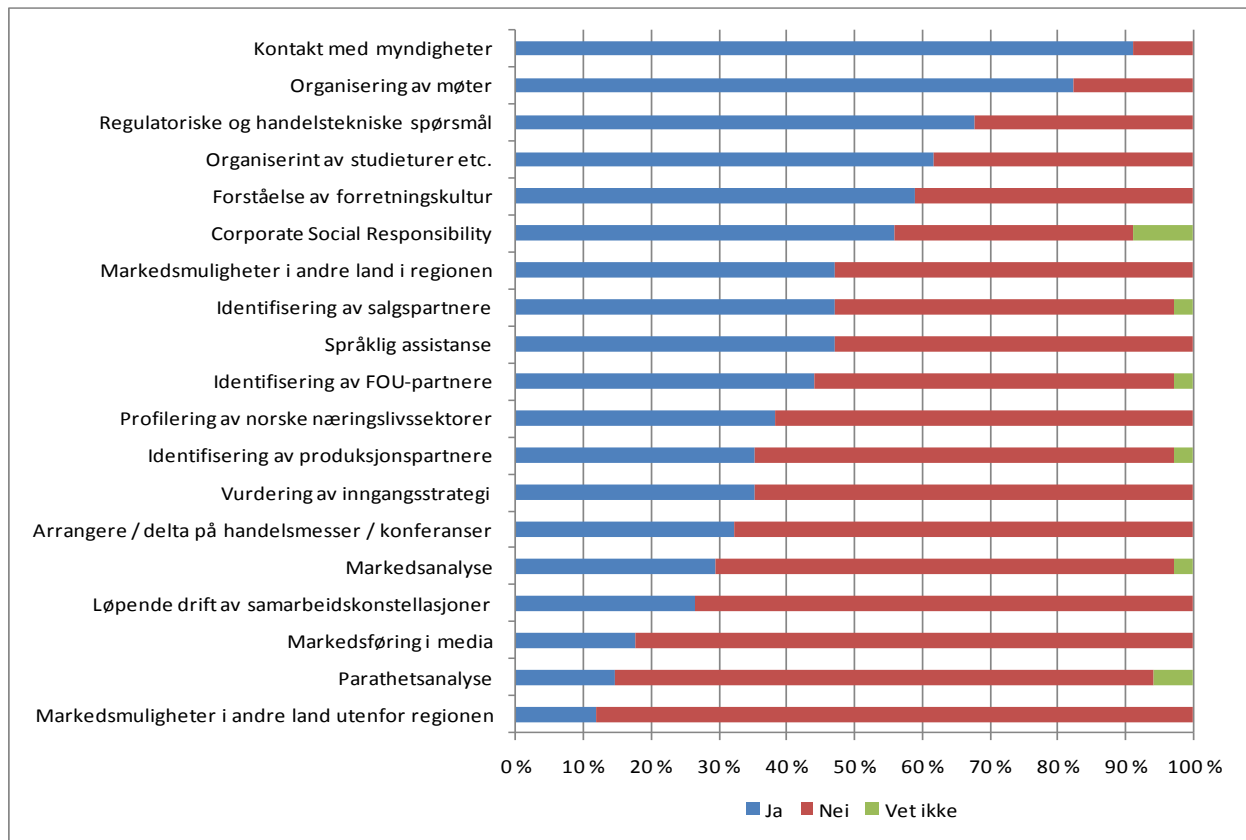


Som figuren viser, gir disse ambassadene i størst grad assistanse til de største bedriftene, med flere enn 50 ansatte (38 %). Deretter følger bedrifter med 1-19 ansatte (24 %), og bedrifter med 20-49 ansatte (15 %).

De kvalitative intervjuene avdekker også at den største gruppen ambassadene hjelper er større bedrifter med mer enn 50 ansatte, og vanligvis de mest kjente og etablerte aktørene i norsk næringsliv. I kjølvannet av dette følger ofte mindre bedrifter. Størrelsen på bedriftene som henvender seg til ambassadene er annerledes enn Innovasjon Norges målgruppe, da det i Innovasjon Norges mandat legges vekt på at det skal være fokus på små og mellomstore bedrifter.

Vi har også spurt ambassadene i land uten Innovasjon Norge-kontor om hva slags type assistanse de i første rekke gir til bedriftene. Svarene framgår av figuren nedenfor.

Figur 38 - Var assistansen hos ambassaden knyttet til noe av det følgende? (N=34)

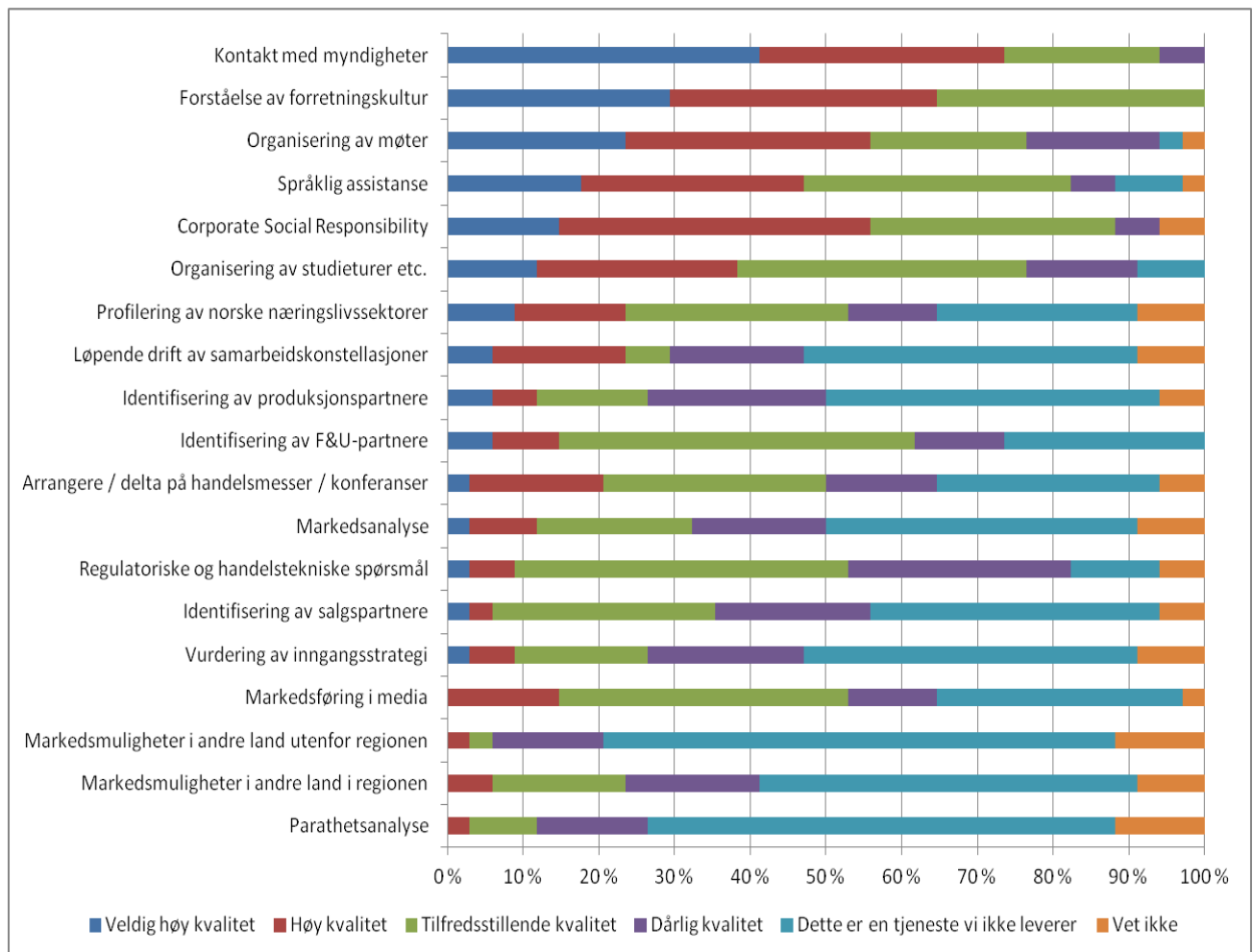


Figuren over viser at assistanse knyttet til å fasilitere kontakt med lokale myndigheter, organisere møter med potensielle partnere og forståelse av lover og handelsreguleringer er de viktigste områdene ambassaden gir assistanse innenfor. Assistanse knyttet til markedsføring i media, parathetsanalyse og markedsmuligheter i andre land utenfor regionen er i liten grad aktuelt (10-15 %). Få av ambassadene (under 10 %) har svart at de ikke vet.

Om vi sammenlikner disse tjenestene med tjenestene vi i kapittel 3 beskrev at bedriftene hadde størst behov for, synes det som om figuren over viser en relativt god match. De fleste tjenestene som leveres faller inn under kategorien praktisk assistanse, slik som kontakt med myndigheter, organisering av møter, og regulatoriske og handelstekniske spørsmål.

For å vurdere om ambassadene har kompetanse til å levere det bedriftene etterspør, har vi bedt dem om å vurdere med hvilken kvalitet de potensielt kan levere et utvalg tjenester dersom bedrifter har behov for det. Svarene framgår av figuren under.

Figur 39 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Hva er kvaliteten på assistansen ambassaden potensielt kan levere? (N=34)



Figuren viser at fler enn halvparten av de spurte mener at assistanse knyttet til kontakt med lokale myndigheter, kulturell forståelse og potensielle partnere er av veldig høy eller høy kvalitet. Flere ambassader peker også på et utvalg tjenester de ikke kan levere, for eksempel knyttet til å vurdere markedsmuligheter og gjennomføring av parathetsanalyse. Ambassadenes vurdering av egne tjenester tyder på en god match med bedriftenes behov: Ambassadene oppgir at de er best på det vi ovenfor har omtalt som praktiske og generelle tjenester, som er det bedriftene har størst behov for.

Vi har også spurt ambassadene/konsulatene om hvordan de alt i alt vurderer sin kompetanse knyttet til å gi norske bedrifter i utlandet et fullverdig tilbud. 26 % mener at ambassaden i stor

grad har den nødvendige kompetansen, mens nesten 44 % mener at de bare i middels grad de har det. 26 % mener at de i mindre grad har den nødvendige kompetansen.

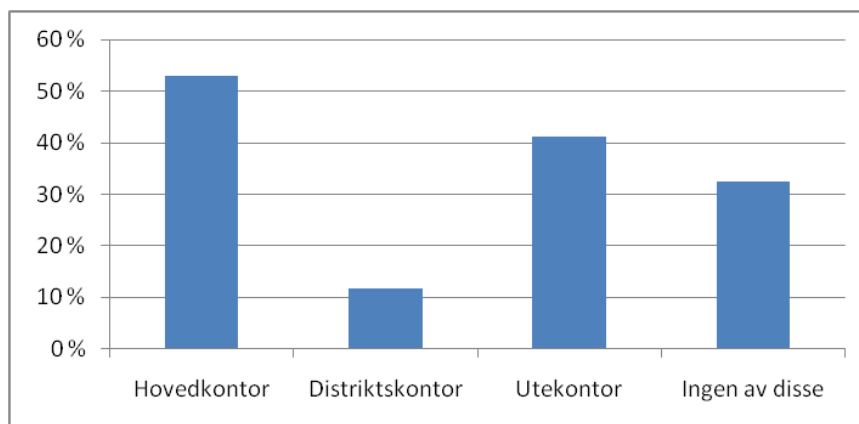
Om vi ser på de kvalitative intervjuene, vurderer ambassader i land der Innovasjon Norge ikke er lokalisert at tilbudet til bedrifter er tilstrekkelig, men at det samtidig kunne vært bedre. Ambassadene vurderer at bedriftene stort sett får et fullverdig tilbud. Det pekes på at den fremste utfordringen er begrensede tidsressurser. De fleste ansatte på ambassadene har ansvarsoppgaver som er knyttet til politisk arbeid, og har som sådan ikke eksplisitt fokus på næringsliv. Mangel på kompetanse framheves således ikke som det største problemet. Ambassadene mener også at de har god kompetanse på regelverk, myndighetskontakt og forståelse av forretningskultur. Ellers vises det til at ambassadene ofte henviser til nærmeste Innovasjon Norge-kontor for arbeidsoppgaver som ligger utenfor ambassadens kjernekompetanser, for eksempel gjennomføring av markedsanalyser og mer bedriftsrettede oppgaver.

4.5.2 Hvordan fungerer samhandlingen mellom Innovasjon Norge og ambassader/konsulater i land der Innovasjon Norge ikke er representert?

Vi har ovenfor diskutert tjenestetilbudet til bedrifter på destinasjoner der Innovasjon Norge ikke har eget kontor. I dette avsnittet ser vi mer eksplisitt på organiseringen av samarbeidet mellom Innovasjon Norge og Utenrikstjenesten på slike destinasjoner: Hvordan fungerer samarbeidet, og hva kan forbedres?

I spørreskjemaet spurte vi ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor om hvorvidt ambassaden i løpet av det siste året har vært i kontakt med ulike instanser i Innovasjon Norge. Svarene framgår av figuren nedenfor.

Figur 40 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Har ambassaden vært i kontakt med følgende Innovasjon Norge-kontor det siste året? (N=34)



Figuren over viser tydelig at ambassadene i land uten Innovasjon Norge-kontor har mest kontakt med Innovasjon Norges hovedkontor (52 %) og utekontor (41 %), mens bare 11 % har vært i kontakt med distriktskontor. 32 % har ikke hatt noen form for kontakt med noen av Innovasjon Norges kontor. Når ambassadene skal være Innovasjon Norges forlengede arm på disse markedene, må sistnevnte vurderes som et relativt høyt tall. Videre er det interessant å se at kun 11 % har hatt kontakt med et distriktskontor i løpet av det siste året, noe som tyder på et betydelig potensial for økt samarbeid.

Kontakten med Innovasjon Norge foregår hovedsakelig ved hjelp av e-post og telefon, og i liten grad gjennom personlige møter. I følge ambassadene har de aldri personlig kontakt med distriktskontorene.

Vi spurte også ambassadene/konsulatene i land uten Innovasjon Norge-kontor om hvorfor kontakt med de ulike Innovasjon Norge-kontorene typisk ble opprettet.

De viktigste temaene for **kontakt med hovedkontoret** var studieturer, messer eller andre hendelser i det aktuelle landet. Enkelte ambassader/konsulater har også kontaktet hovedkontoret for

å informere om markedsmuligheter, eller for å få tilgang til sektorkompetanse. De samme temaene er viktige når det opprettes **kontakt med et utekontor**. Det er svært sjelden ambassadene/konsulatene i slike land tar kontakt med Innovasjon Norge vedrørende enkeltbedrifter.

De kvalitative intervjuene underbygger dette. Det meste av kontakten mellom ambassader og utekontor knytter seg til arrangement av typen studieturer.

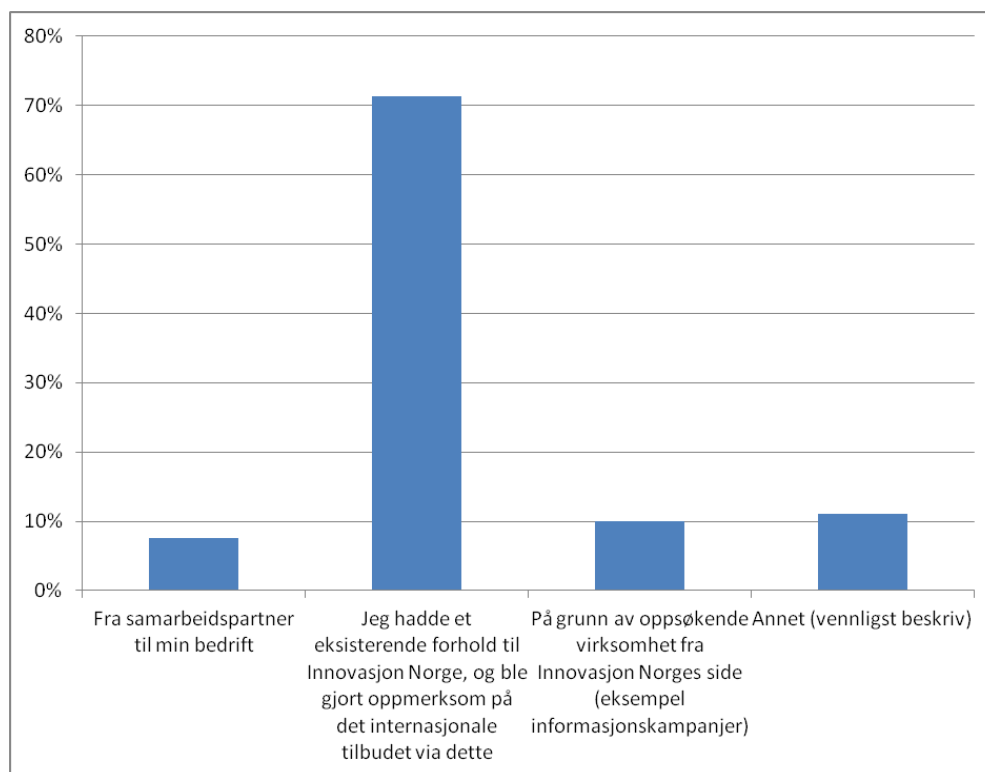
Om vi ser på funn fra de kvalitative intervjuene, viser disse at ambassadene opplever at kontakten med nærmeste Innovasjon Norge-kontor er uregelmessige. Fysiske møter er ofte "ad hoc"-preget, og på tilfeldig basis. Enkelte av ambassadene foreslår å innføre 1-2 faste møter i året mellom nærmeste Innovasjon Norge-kontor og ambassaden, gjerne i samarbeid med andre aktører og ambassader i regionen hvor Innovasjon Norge ikke har kontor. Videre pekte ambassadene på at det bør bli et bedre samarbeid mellom ambassadene og Innovasjon Norge når det gjelder å vise fram markeder for norske bedrifter der Innovasjon Norge ikke er lokalisert. Det ble pekt på at det var spennende muligheter i flere av disse landene, men at dette var lite kjent blant bedrifter i Norge. Dette diskuteres også i kapittel 6 om Innovasjon Norges geografiske tilstedeværelse. Det ble også framhevet at Innovasjon Norges kontorer i regionen kunne spille en større rolle når det gjelder å avlaste ambassadene med bedriftsrelaterte oppgaver.

4.6 Hvordan kommer bedriftene i kontakt med Innovasjon Norges tjenester?

Et sentralt spørsmål er hvordan Innovasjon Norge arbeider med å rekruttere bedrifter. Flere av de intervjuede utekontorene har påpekt at en sentral utfordring i deres arbeid er å informere norske bedrifter om markedsmuligheter i landet. Vi har dykket dypere ned i dette spørsmålet, og diskuterer i dette avsnittet hvordan bedrifter typisk kommer i kontakt med Innovasjon Norges uteapparat, samt hvilke grep Innovasjon Norge kan gjøre for å bedre informere bedrifter om sitt tilbud og internasjonale muligheter.

En første innsikt i denne problematikken får vi fra spørreundersøkelsen til bedrifter. Her spurte vi bedriftene om hvordan de ble oppmerksomme på Innovasjon Norges internasjonale tilbud. Svarene framgår av figuren nedenfor.

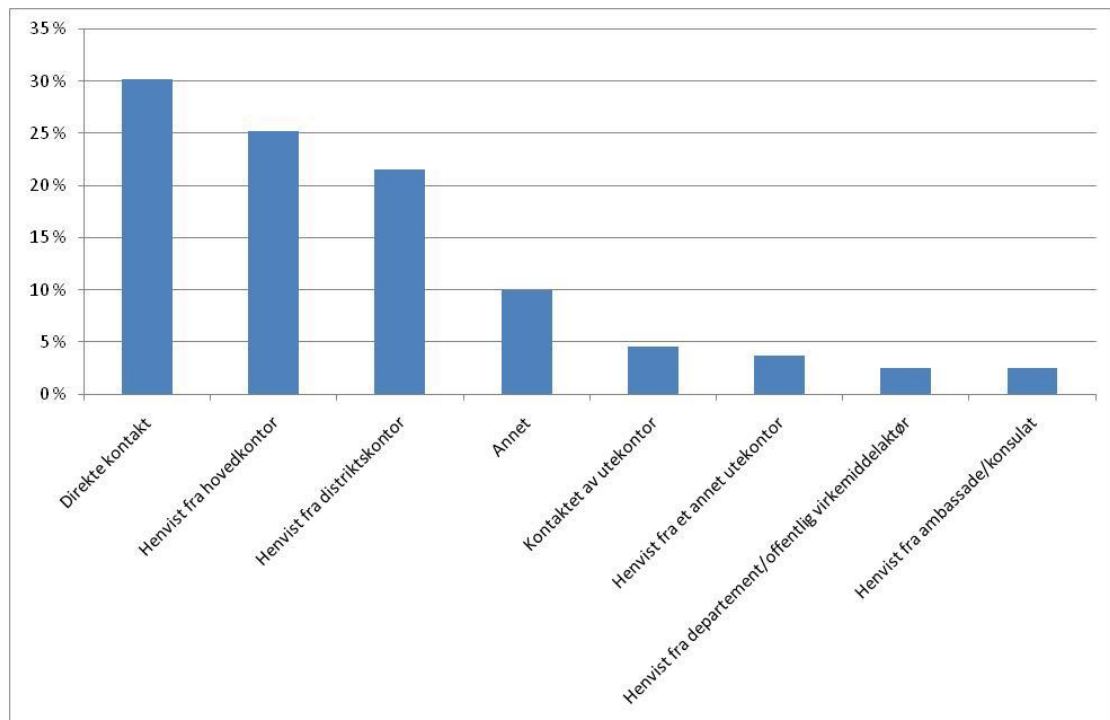
Figur 41 - Til bedrifter: Hvordan ble du gjort oppmerksom på Innovasjon Norges internasjonale tilbud (N=199)



Som det framgår av figuren, ble det store flertall (71 %) av bedriftene gjort oppmerksomme på tilbudet fordi bedriften hadde et eksisterende forhold til Innovasjon Norge. Videre sier 10 % at de ble oppmerksomme på tilbudet på grunn av oppsøkende virksomhet fra Innovasjon Norge, mens 8 % fikk vite om tilbudet via en samarbeidspartner av bedriften. 11 % av bedriftene har oppgitt "annet", som blant annet inkluderer private konsulenter og ulike Navigator-programmer.

Bedriftene oppga også hvordan de kom i kontakt med de ulike utekontorene. Svarene framgår av figuren nedenfor.

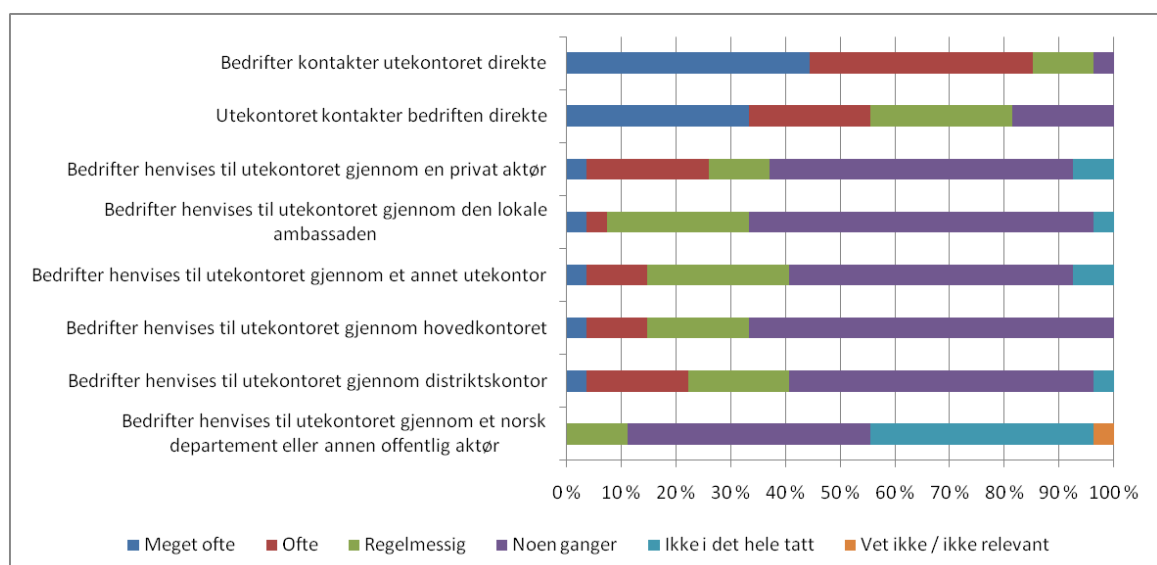
Figur 42 - Til bedrifter: Hvordan kom du i kontakt med utekontoret? (N=242)



Som figuren viser, har om lag 30 % av bedriftene tatt direkte kontakt med utekontoret, uten involvering av andre instanser i Innovasjon Norge. Til sammen har om lag 50 % av bedriftene blitt henvist til utekontoret fra et annet Innovasjon Norge-kontor (dette fordeler seg på 25 % fra hovedkontor, 21 % fra distriktskontor, og 4 % fra et annet utekontor). 5 % av bedriftene har selv blitt kontaktet av det relevante utekontoret, mens et mindretall har blitt henvist fra ambassader eller andre offentlige virkemiddelaktører.

Vi har også stilt et tilsvarende spørsmål til utekontorene, nemlig hvordan bedrifter typisk settes i kontakt med kontoret. Svarene framgår av figuren under.

Figur 43 - Hvordan etableres kontakten mellom utekontoret og bedrifter? (N=27)



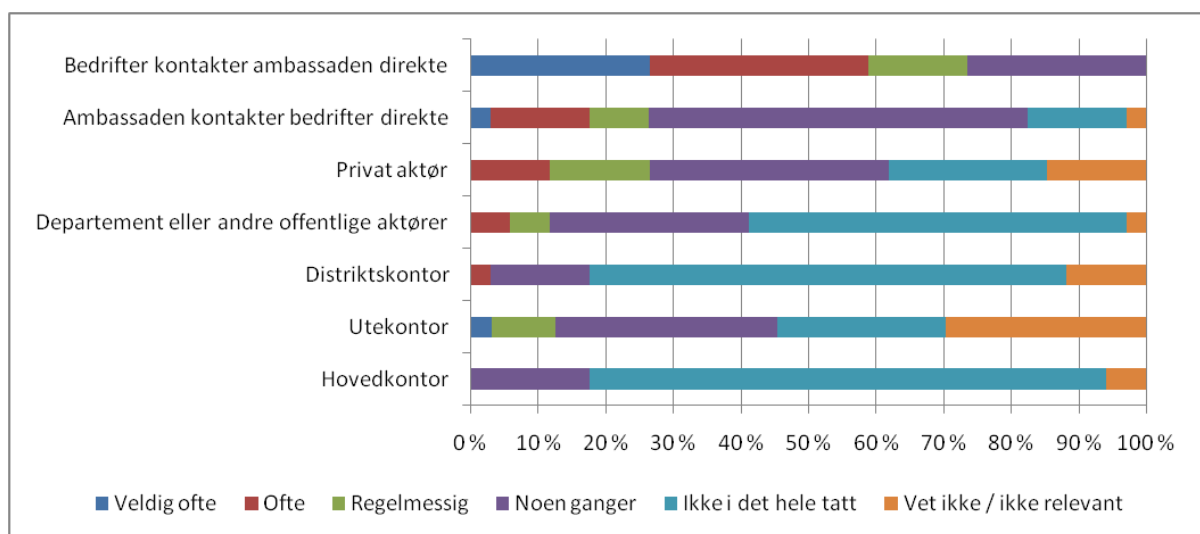
Figuren viser at utekontorenes beskrivelse av hvordan kontakten typisk opprettes, er relativt sammenfallende med bedriftenes beskrivelse i Figur 42, selv om det også er enkelte forskjeller. Både bedrifter og utekontorer vurderer at det er vanlig at bedrifter tar direkte kontakt med ute-

kontoret. 85 % av utekontorene rapporterer at dette skjer ofte eller meget ofte. Samtidig vurderer 55 % av utekontorene at de ofte eller meget ofte kontakter bedrifter direkte. Kun 5 % av bedriftene i undersøkelsen hadde opplevd dette. Videre rapporterer 22 % av utekontorene at bedrifter ofte eller meget ofte blir henvist fra et distriktskontor, mens 15 % rapporterer at kontakten ofte eller meget ofte blir formidlet av Innovasjon Norges hovedkontor eller et annet utekontor. I overkant av 25 % sier at kontakten ofte eller meget ofte blir formidlet av en privat aktør, mens kun et fåtall sier at kontakt formidles av andre offentlige aktører.

4.6.1 Kontakt i land hvor Innovasjon Norge ikke har fysisk tilstedeværelse

Vi har også stilt det samme spørsmålet til ambassader i land der Innovasjon Norge ikke er representert. Svarene framgår av figuren under. Dette er sentralt for å undersøke hvordan rekrutteringen skjer til markeder der Innovasjon Norge ikke er lokalisert.

Figur 44 - Til ambassader i land uten Innovasjon Norge-kontor: Bedrifter henvises til ambassaden gjennom (N=34)



Figuren over viser tydelig at bedrifter typisk kontakter ambassaden direkte. Deretter er det vanligste at ambassaden kontakter bedrifter, eller at en privat aktør kobler en bedrift med ambassaden. Det skjer sjelden eller ikke i det hele tatt at bedrifter blir koblet til ambassaden gjennom ulike Innovasjon Norge-kontorer.

4.6.2 Kontakt fra utekontor til distriktskontor

Videre spurte vi utekontorene om hvor ofte de informerer distriktskontoret i bedriftens hjemregion dersom en bedrift tar kontakt med utekontoret direkte. Bakgrunnen for dette spørsmålet er en målsetning om at bedriften skal følge Innovasjon Norges styringskjede, og være tilknyttet et distriktskontor som har detaljkjennskap til bedriften. 90 % av utekontorene oppga at de alltid eller i de fleste tilfeller informerer distriktskontoret.

4.6.3 Kvalitative intervjuer om Innovasjon Norges rolle som pådriver

Om vi ser på de kvalitative intervjuene, er hovedinntrykket at utekontorene er mer aktive når det gjelder å rekruttere bedrifter enn distriktskontorene. Dette gjelder både små- og mellomstore bedrifter og de større bedriftene. Rekrutteringen skjer hovedsakelig gjennom etablerte nettverk, på messer, og gjennom kontakt med lokale handelskamre eller private aktører. Videre besøker utekontorene med jevne mellomrom ulike distriktskontorer i Norge for å informere norske bedrifter om markedsmuligheter for aktuelle bedrifter. Dette har også blitt framhevet i bedriftsintervjuer, der utekontorene har blitt beskrevet som proaktive og oppsøkende. Enkelte distriktskontorer har dog pekt på at utekontorene i større grad bør spre sin oppsøkende virksomhet geografisk. Typisk er det de største regionene som blir prioritert, mens de mindre regionene kun sjelden opplever å få besøk fra et utekontor.

Når distriktskontorene aktivt oppsøker bedrifter er dette videre typisk relatert til Innovasjon Norges sektorsatsinger. Distriktskontorene vi har snakket med har opplyst at de kun i liten grad ak-

tivt oppsøker bedrifter som ligger utenfor sektorsatsingene. Flere distriktskontorer påpekte samtidig at de bør bli flinkere til å vise fram utemarkeder til bedriftene.

Distriktskontorene peker på at det er utfordringer knyttet til å ha kjennskap til de ulike utemarkedene, og uttrykker at de gjerne skulle hatt bedre kjennskap til slike markeder. Det vises i denne sammenheng til at omorganisering og kutt har redusert muligheter til å sende personell til internasjonale konferanser og til utekontorene. Kontakten med – og innsikten i – de ulike utenlandske markeder er derfor i stor grad avhengig av personlige relasjoner, det vil si av hvem som kjenner hvem ved distriktskontorer og utekontorer. Det har også blitt pekt på en "missing link" mellom utekontorer og distriktskontorer, hvor den personlige oppfølgingen og nære kontakten avtar.

Ambassader opplyser at de i liten grad driver oppsøkende virksomhet, og at de i første rekke assisterer bedrifter som kontakter dem direkte. Dette samsvarer med informasjon fra distriktskontorene, der det opplyses om at bedriftene i første rekke opplyses om markeder som er prioritert av Innovasjon Norge. Dette fordi det er disse markedene distriktskontorene i størst grad har kjennskap til. Utekontorene henviser også kun i liten grad til markeder der Innovasjon Norge ikke er aktive, noe som henger sammen med begrenset kapasitet til å følge opp bedrifter utenfor Innovasjon Norges kjernemarkeder.

4.7 Oppsummerende diskusjon

Vi har i det overstående diskutert ulike aspekter av samarbeidet internt i Innovasjon Norge, og mellom Innovasjon Norge og utenrikstjenesten. Vi har videre sett på Innovasjon Norges arbeid med å informere bedrifter om internasjonale muligheter, samt på enkelte organisatoriske trekk ved Innovasjon Norges sektorsatsinger.

Innovasjon Norges uteaktiviteter hviler på en regional struktur, der hvert enkelt kontor tilhører en region med en regionalansvarlig. Dette har blitt drøftet i intervjuene, men diskuteres ikke eksplisitt nedenfor. Våre samtaler – både med utekontorer og bedrifter – tyder på at den regionale organiseringen per i dag ikke er et spesielt synlig organisatorisk ledd når det gjelder den konkrete levering av tjenestetilbud til bedrifter.

Når det gjelder **samarbeid mellom Innovasjon Norges utekontorer og distriktskontorer**, viste spørreundersøkelsen at selv om utekontorene overordnet mener at samarbeidet fungerer tilfredsstillende, vurderer de samtidig at det bør samarbeides langt mer med distriktskontorene enn hva tilfellet er i dag. Overordnet vurderte nærmere 50 % av utekontorene at samhandlingen med distriktskontorer fungerer ganske godt, mens nærmere 40 % vurderte at den verden fungerer godt eller dårlig. I overkant av 10 % vurderte at samhandlingen fungerer litt dårlig.

Spørreundersøkelsen viste samtidig at flertallet av utekontorene mente at de burde samarbeide mer med distriktskontorene om alle undersøkte temaer. De kvalitative intervjuene underbygger dette.

De fleste informantene fra både distriktskontorer og utekontorer beskriver samarbeidet mellom de to som godt, men påpeker samtidig at mye kan forbedres. Spesielt påpekes det at samarbeidsrelasjoner ofte preges av personlige nettverk heller enn av faglige vurderinger. Verdt å merke seg er også at flere informanter – både i spørreundersøkelse og i kvalitative intervjuer – har pekt på at organisasjonens helhetlige kompetanser per i dag i ikke brukes tilstrekkelig av hele organisasjonen. Kompetanseflyt mellom utekontorer og distriktskontorer er i så måte et vesentlig element. Det pekes på at denne kompetansedelingen er litt for tilfeldig, og avhengig av personlige relasjoner.

75 % av utekontorene vurderer i spørreundersøkelsen at **samhandlingen mellom utekontorer og hovedkontor** fungerer svært godt eller godt. Samtidig vurderer mange utekontorer at det bør samarbeides mer med hovedkontoret enn hva tilfellet er i dag. Igjen er det sentralt at kompetanse flyter godt mellom ulike ledd i organisasjonen, noe utekontorene peker på at ikke skjer i tilstrekkelig grad i dag. De kvalitative intervjuene har også avdekket at utekontorene opplever at enkelte støttefunksjoner hovedkontoret har ansvar for ikke er tilpasset utekontorenes hverdag. Dette gjelder eksempelvis økonomirapporteringen som blant annet ikke er tilrettelagt for utenlandske ansatte ved utekontorene. Enkelte utekontorer har også etterspurt mer støtte fra hovedkontoret når det gjelder utarbeiding av informasjonsmaterieell og ulike maler, slik at utekontorene i større grad kan rette sine ressurser mot faglig arbeid.

Når det gjelder samhandling mellom utenrikstjenesten og Innovasjon Norge, skal denne ha to funksjoner.

For det første skal **utenrikstjenesten og Innovasjon Norge samordne sine tjenester på destinasjoner der begge er representert**. Her har vi pekt på at samlokalisering framheves som et gode av samtlige respondenter, både fra utenrikstjenesten og Innovasjon Norge. I dag er ca 50 % av utekontorene til Innovasjon Norge samlokalisert med den lokale ambassaden eller konsulatet. Videre har vi vist at kun et fåtall av utekontorene har en skriftlig avtale om arbeidsfordeling med lokal ambassade/konsulat, selv om samarbeidsavtalen mellom UD og Innovasjon Norge sier at en slik skal foreligge. Rambøll vurderer imidlertid ikke at dette er noe stort problem i det praktiske daglige arbeidet, ettersom inntrykket – både fra spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene – er at de to aktørene jevnt over har en velfungerende arbeidsdeling, uten at de trækker hverandre på tærne. Det sentrale suksesskriteriet synes heller å være hyppig kommunikasjon mellom partene.

Det store flertall av utekontorene vurderer videre at dagens kontakt med ambassade/konsulat er tilstrekkelig, og både ambassader/konsulater og utekontorer vurderer at samarbeidet fungerer godt. Selv om de kvalitative intervjuene har avdekket at samarbeidet fungerer bedre i enkelte land enn andre, er det ikke Rambølls inntrykk at dette bunner i systemiske eller organisatoriske årsaker. Det er heller slik at personlig kjemi er en viktig forutsetning for et velfungerende samarbeid.

Enkelte steder er det også slik at ambassaden/konsulatet primært fokuserer på andre policyområder enn næringsutvikling. Det skal til sist framheves at flere ambassader/konsulater har påpekt at nedbemanningen av Innovasjon Norge har påvirket samarbeidet negativt.

Den andre funksjonen av samarbeidsavtalen mellom Innovasjon Norge og UD handler om at **lokal ambassade/konsulat skal være Innovasjon Norges forlengede arm i land der Innovasjon Norge selv ikke har fysisk tilstedeværelse**. Her har vi pekt på at selv om slike ambassader regelmessig assisterer norske bedrifter (i første rekke med praktisk assistanse, relatert til organisering av møter, kontakt med myndigheter, og språklig assistanse), har de kun i liten grad kontakt med Innovasjon Norge. Dette tyder på et betydelig uutnyttet potensial, og et problem når målsetningen er at disse ambasadene/konsulatene skal være Innovasjon Norges forlengede arm.

Som en del av gjennomgangen av samarbeid/organisering, har vi også diskutert hvordan Innovasjon Norge arbeider med **å informere bedrifter om internasjonale muligheter**. Et sentralt funn er at 71 % av bedriftene som har fått assistanse fra et utekontor, fikk vite om det internasjonale tilbudet fordi bedriften hadde et eksisterende kundeforhold til Innovasjon Norge. Dette indikerer at eksisterende kunder er det viktigste rekrutteringsgrunnlaget. Videre er det om lag 50 % av bedriftene som ble koblet med utekontoret av distriktskontor eller hovedkontoret. Ca 30 % tok direkte kontakt med utekontoret uten å gå veien via andre instanser i Innovasjon Norge. Ytterligere et sentralt funn er at utekontorene synes å være langt mer aktive enn distriktskontorene når det gjelder å informere bedrifter om internasjonale muligheter. Dette er en utfordring ettersom distriktskontorene til daglig sitter nærmest de norske bedriftene. Samtidig skal det påpekes at kun 5 % av bedriftene i vår undersøkelse oppgir at kontakten med utekontoret ble initiert av sistnevnte.

4.8 Delkonklusjon: Innovasjon Norges organisering og veien videre

Rambøll vurderer at Innovasjon Norge framover med fordel kan jobbe innenfor tre ulike spor for å ytterligere styrke sitt internasjonale tjenestetilbud:

- For det første bør det fokuseres på kunnskapsdeling internt i organisasjonen.
- For det andre bør samhandlingen mellom Innovasjon Norge og utenriktjenesten styrkes på destinasjoner der Innovasjon Norge ikke er fysisk representert.
- For det tredje bør Innovasjon Norge styrke sin rolle som pådriver når det gjelder å informere bedrifter om internasjonale muligheter.

Disse diskuteres hver for seg nedenfor.

4.8.1 Innovasjon Norge bør styrke intern kunnskapsdeling

Innovasjon Norges organisatoriske modell tilsier at dyp fagkunnskap finnes både ved hovedkontor, distriktskontorer, og utekontorer. På enkelte områder sitter ekspertisen på hovedkontoret, og på andre sitter den på ett eller flere distriktskontor eller utekontor. Med en slik modell, er det helt sentralt at kompetansen flyter godt og effektivt mellom ulike organisatoriske ledd. I spørreundersøkelsen vurderte utekontorene at den største utfordringen knyttet til å besitte rett kompetanse, er kompetansedeling internt i organisasjonen. Dette har også blitt påpekt i flere kvalitative intervjuer. Funn fra 2010-evalueringen av Innovasjon Norge underbygger dette ved at de ansatte i Innovasjon Norge mente at internasjonalisering var det området at det var størst behov for å bedre kompetansen (45 %) ³⁹. Kompetansedeling internt i organisasjonen er da en viktig forutsetning for å realisere dette.

Disse funnene indikerer at en helt sentral utfordring for Innovasjon Norge er å finne verktøyer og arbeidsformer som sikrer effektiv kompetanseflyt.

Funnene i denne undersøkelsen tyder på at i hvert fall to grep kan gjøres for å styrke kompetanseflyten. For det første har flere av våre informanter påpekt at samhandling internt i organisasjonen i stor grad er preget av personlige nettverk, og at de ulike kontorene i liten grad sitter på en fullstendig oversikt over hvor organisasjonen har fagkompetanse innenfor ulike områder. Rambøll tror derfor Innovasjon Norge i større grad vil kunne utnytte sine samlede kompetanser dersom det etableres en søkbar database med oversikt over kompetanser i ulike deler av organisasjonen (eksempelvis basert på dagens INsearch).

Videre har flere informanter pekt på at også organisasjonskultur spiller en viktig rolle i dette bildet, og at Innovasjon Norge bør jobbe med å bevisstgjøre alle ledd av organisasjonen om at man jobber "sammen, mot samme mål", som en informant uttrykte det.

Flere respondenter har beskrevet et skille der de ulike enhetene arbeider med fokus på sine interne målsetninger, og at organisasjonens mål som helhet i større grad kan prioriteres. Dette gjelder eksempelvis samhandling mellom distriktskontorer og utekontorer. Dette drøftes også i 2010-evalueringen av Innovasjon Norge. Her fikk de ansatte spørsmål om Innovasjon Norge har kommet langt i å etablere en felles bedriftskultur. Selv om ca 50 % sa seg helt enig eller enig i at Innovasjon Norge hadde kommet langt i å etablere en felles bedriftskultur, var det 27 % som svarte verken enig eller uenig, mens i overkant av 14 % svarte at de var delvis eller helt uenig. ⁴⁰

4.8.2 Samhandling mellom Innovasjon Norge og UD bør styrkes

UD og Innovasjon Norge har inngått en samarbeidsavtale som blant annet sier at ambassader og konsulater skal representere Innovasjon Norge på destinasjoner der sistnevnte ikke har fysisk tilstedeværelse. Dette gir Innovasjon Norge tilgang til et stort apparat som kan benyttes i større grad enn hva tilfellet er i dag. Vår datainnsamling har vist at det er relativt lite kontakt mellom slike ambassader/konsulater og Innovasjon Norge. Økt kontakt vil potensielt kunne gi positive bidrag på flere områder. For det første sitter Innovasjon Norge på dypere fagkompetanse enn utenriktjenesten når det gjelder næringsliv og næringsutvikling. Om ambassadene i større grad

³⁹ Econ Pöry/Damvad/Agenda Kaupang: Evaluering av Innovasjon Norge (2010), s.163

⁴⁰ Econ Pöry/Damvad/Agenda Kaupang: Evaluering av Innovasjon Norge (2010), s.170

trekker på denne kompetansen, vil trolig deres tilbud til norske bedrifter styrkes. Betydningen av dette underbygges av ambassadenes vurdering av egen kompetanse.

Videre viser vår undersøkelse at ambassader i slike land kun i meget liten grad får bedrifter henvist fra et Innovasjon Norge-kontor, og at de generelt har meget liten kontakt med distriktskontorene. Samtidig har flere ambassader i kvalitative intervjuer pekt på at de ser et stort uutnyttet markedspotensial i sitt land. Dette kan tyde på at bedre informasjon til norske bedrifter om markedsmuligheter i slike land vil bidra til å spre kunnskap om viktige internasjonale markeder til norske bedrifter. Innovasjon Norges distriktskontorer sitter på store bedriftsnettverk i Norge, og vil som sådan være én potensiell kilde for spredning av slik informasjon. Dette forutsetter imidlertid økt kontakt med de relevante ambassadene. Kjeden fra "Bodø til Beijing" fungerer med andre ord ikke optimalt.

Til sist vil vi peke på at ambassader/konsulater i slike land kan være en viktig informasjonskilde når hovedkontoret i Innovasjon Norge vurderer hvor Innovasjon Norge skal ha fysisk tilstedeværelse. Om ambassader opplever økt press og etterspørsel fra norske bedrifter, er dette informasjon hovedkontoret bør få tilgang til når de skal vurdere Innovasjon Norges geografiske tilstedeværelse. Dette gjelder også andre aktører som er aktive i utlandet, eksempelvis EFF, INTSOK, INTPOW mv. I denne forbindelse er det et sentralt poeng at 67 % av utekontorene vurderer at kunnskap om andre offentlige virkemiddelaktører er viktig eller meget viktig.

4.8.3 Innovasjon Norge bør styrke sin rolle som pådriver

Innovasjon Norge kan styrke sin pådriverrolle. Her spiller både utekontorer og distriktskontorer en viktig rolle. Funnene i denne rapporten tyder på at utekontorene per i dag er mer aktive enn distriktskontorene når det gjelder å informere om internasjonale muligheter, selv om det skal bemerkes at kun 5 % av bedriftene i vår undersøkelse oppgir at kontakten med utekontor ble initiert av sistnevnte. Selv om det ikke er hensiktsmessig eller mulig at hvert enkelt distriktskontor sitter på detaljkunnskap om alle internasjonale markeder, kan de i større grad kan arbeide med å inspirere norske bedrifter til å internasjonalisere seg. Eksempelvis kan dette gjøres ved i enda større grad å trekke utekontorenes kompetanser tidlig inn i kundedialogen. Dette er noe Innovasjon Norge allerede arbeider med å forsterke.

Det sentrale poenget her er at Innovasjon Norge besitter en inngående viten om det lokale næringslivet og dermed har adgang til en betydelig rekrutteringsbase. Dette kan utnyttes i større grad enn det gjør i dag. En viktig forutsetning for at eksisterende kontakt skal fungere som en rekrutteringsbase er systematiske dokumentasjon av bedrifter som har kontaktet Innovasjon Norge både ved distriktskontorer og utekontorer, samt god kontaktinformasjon for senere bruk.

Videre vil det kunne være nyttig å stille opp konkrete mål for rekruttering av bedrifter, eksempelvis knyttet til antall kontakter som er etablert, antall oppfølginger, og antall bedrifter som innleder internasjonale aktiviteter (enten for første gang eller på et nytt marked). Disse målene vil kunne innarbeides i den eksisterende strukturen med målkort, og således også inngå eksplisitt i rapportering til eier. Dermed vil det løpende kunne innsamles styringsinformasjon på forskjellige nivåer, slik at det blir mulig å monitorere internasjonaliseringsinnsatsen. Det skal nevnes at disse målene ikke utelukkende kan dreie seg om pådriverfunksjoner, men i like stor grad om bedriftsrettede aktiviteter ved utekontorene.

5. EKSTERN SAMHANDLING

Innovasjon Norge tilbyr ikke sine tjenester i et vakuum. En rekke andre aktører tilbyr også tjenester til bedrifter som satser internasjonalt. Det er derfor viktig at Innovasjon Norge ikke overlapper uhensiktsmessig med disse, samt at de ulike aktørene samarbeider der det er hensiktsmessig. I dette kapitlet fokuserer vi på samhandling av denne typen. Følgende aktører har blitt undersøkt eksplisitt, men vi har også vurdert andre aktører der vi har funnet at slike kan være relevante.

- NFR
- INTSOK
- INTPOW
- SIVA
- EFF
- Lokale handelskamre
- Private aktører
- ARENA og NCE diskuteres også i dette kapitlet, selv om Innovasjon Norge er blant eierne.

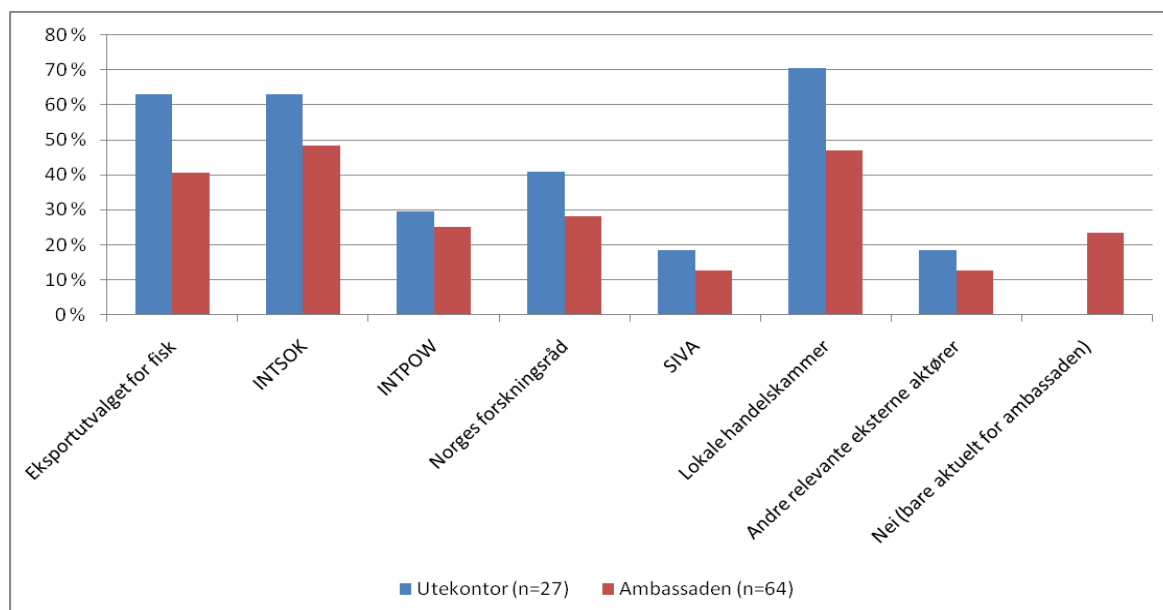
Kapitlet er strukturert som følger:

- I kapittel 5.1 diskuteres samarbeidets omfang: Hvor mye samarbeides det, og er det tilstrekkelig?
- I kapittel 5.2 diskuteres mulig overlapp: Er grenseflatene klare, og følges de?
- I kapittel 5.3 diskuteres det hvorvidt Innovasjon Norge fortrenger private virkemiddelaktører.
- I kapittel 5.4 diskuteres samarbeid med ARENA-programmet og NCE.
- I Kapittel 5.5 oppsummeres det, og kapittel 5.6 beskriver forbedringsforslag og veien videre.

5.1 Samarbeidets omfang

For å kartlegge omfanget av andre aktører, ble utekontorer og ambassader/konsulater i spørreundersøkelsen spurt om de kjente til om andre aktører var aktive på deres marked. Svarene framgår av figuren nedenfor.

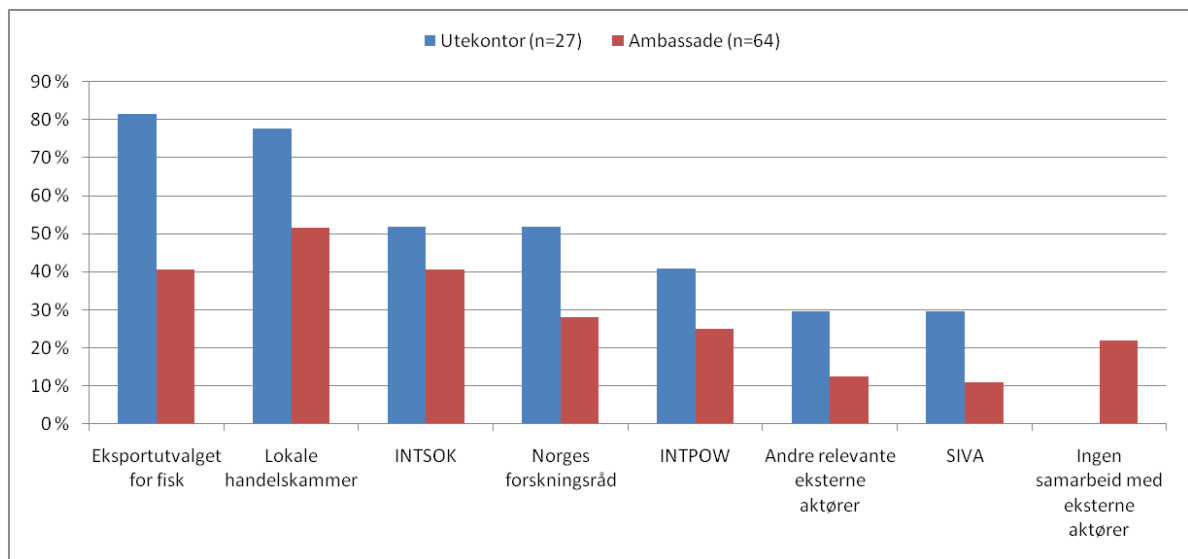
Figur 45 - Til utekontor og ambassader: "Så vidt du kjenner til, er noen av de følgende aktørene tilstede eller på andre måter aktive i ditt land?"



INTSOK, lokale handelskammer og EFF er de tydeligste aktørene i landene hvor ambassadene er lokalisert. 20 % svarer også at ingen av disse er aktive eller tilstede. I tillegg nevner ambassadene navnene på flere lokale handelskammer. Tendensen er det samme for utekontorene, som oppgir at de vanligste eksterne aktørene er lokale handelskammer (70 %), EFF og INTSOK (63 %). SIVA (19 %) og INTPOW (30 %) er i mindre grad aktive. 19 % av utekontorene viser også til andre relevante eksterne aktører som er aktive eller tilstede. Av andre nevnes bl.a. "Scandinavian Tourist Board".

Utekontorene og ambassadene/konsulatene oppga videre om de har samarbeidet med eksterne aktører. Svarene framgår av figuren nedenfor.

Figur 46 - Til utekontorene og ambassader/konsulater: Har utekontoret samarbeidet med noen av følgende aktører?

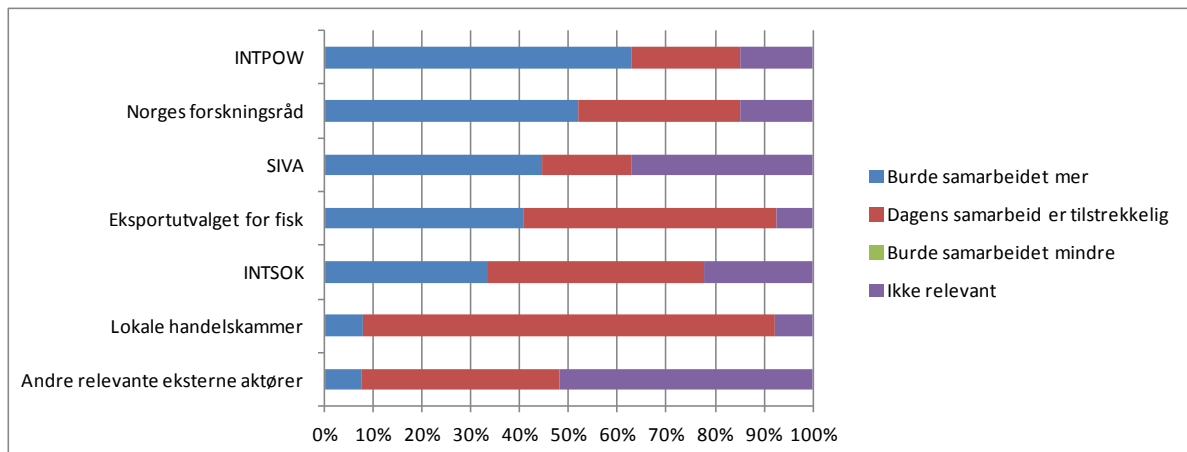


Utekontorene rapporterer at de samarbeider med samtlige av disse aktørene. Igjen er EFF og lokale handelskammer de mest utbredte, men både INTSOK og NFR er vanlige samarbeidspartnere. Ingen av utekontorene rapporterer om å ikke ha noe samarbeid med eksterne aktører.

Alt i alt er det rimelig å si at utekontorene samarbeider i relativt stort omfang med eksterne aktører. Figuren viser videre at ambassaden samarbeider mest med lokale handelskamre (50 %), samt EFF og INTSOK (begge på 40 %). 21 % av ambassadene rapporterer også at de ikke har noe samarbeid med eksterne aktører. Her er det verdt å bemerke at flere utekontorer samarbeider med EFF enn antallet som svarte at EFF var aktive i sitt land, noe som indikerer samarbeid også der EFF ikke er direkte aktive.

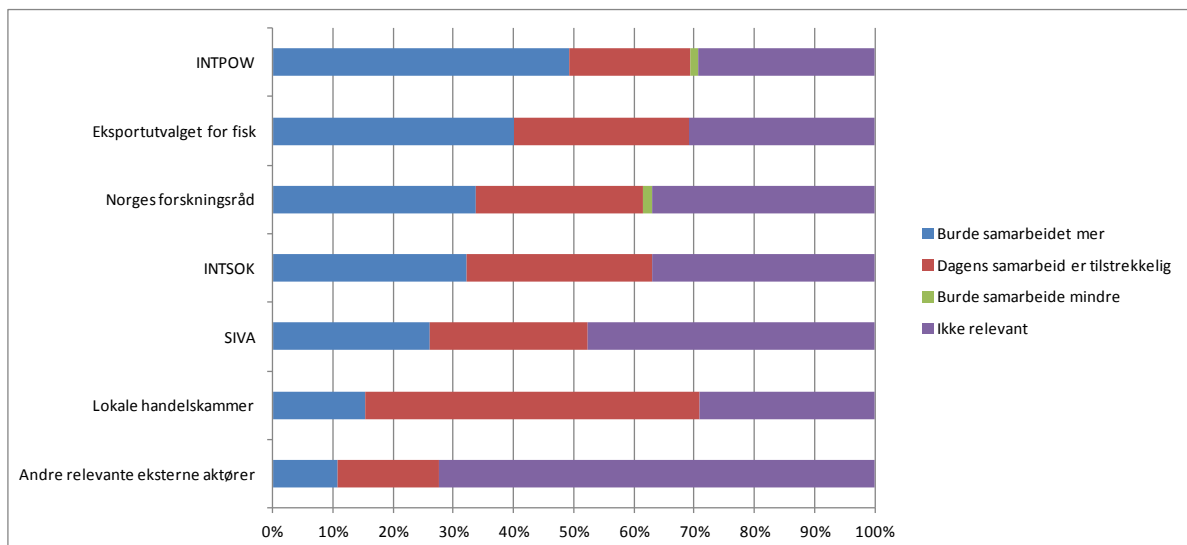
Figuren over viser altså at utekontorer og ambassader samarbeider i relativt stort omfang med eksterne aktører. Utekontorene og ambassadene ble også bedt om å vurdere hvorvidt samarbeidet med disse aktørene er tilstrekkelig. Svarene framgår av de to figurene nedenfor.

Figur 47 – Til utekontorer: Hvordan beskrives samarbeidet med følgende aktører? (N=27)



Mer enn 50 % av utekontorene ønsker mer samarbeid med INTPOW og NFR. 44 % ønsker også mer samarbeid med SIVA. Opplevelsen av behov for mer samarbeid med SIVA bunner slik Ramboell forstår det i SIVAs mulige rolle som rekrutteringsbase. Dagens samarbeid med lokale handelskamre og andre eksterne aktører vurderes å være tilstrekkelig. Ingen av utekontorene mener de burde samarbeidet mindre med noen aktører. Dette indikerer at det finnes et udekket potensial for mer samarbeid.

Figur 48 – Til ambassader/konsulater: Hvordan vil du beskrive samarbeidet med følgende aktører (N=64)?



Figuren over viser at omtrent halvparten av ambassadene mener de burde samarbeidet mer med INTPOW og 30-40 % mener at de burde samarbeide mer med EFF, NFR og INTSOK. Et svært lite mindretall rapporterer om at de burde samarbeidet mindre.

5.1.1.1 Bedriftenes vurdering av samarbeidet

For å få et komplett overblikk over samarbeid mellom Innovasjon Norge og eksterne aktører, har vi også henvendt oss til bedrifter. I spørreundersøkelsen til bedriftene spurte vi om de hadde opplevd å få assistanse fra andre aktører enn Innovasjon Norge vedrørende internasjonalisering. 16 hadde fått assistanse fra INTSOK, 9 fra INTPOW, 5 fra EFF, 14 fra NFR, og 4 fra SIVA. Disse ble også spurt om de i den forbindelse hadde opplevd samarbeid mellom den aktuelle eksterne aktøren og Innovasjon Norge.

Svært mange av de aktuelle bedriftene hadde opplevd samarbeid mellom Innovasjon Norge og andre aktører. 80 % av bedriftene som hadde fått assistanse fra EFF, oppga at Innovasjon Norge og EFF hadde samarbeidet. Tilsvarende tall for de andre aktørene er 75 % for SIVA, 55 % for

INTPOW, 50 % for INTSOK, og 42 % for NFR. Selv om datagrunnlaget her er begrenset, tyder tallene på at Innovasjon Norge i stor grad samarbeider med disse aktørene om assistanse til enkeltbedrifter.

5.1.1.2 Andre virkemiddelaktørers vurdering av samarbeidet

Om vi ser på de kvalitative intervjuene, har vi gjennomført en lang rekke intervjuer som omhandler samhandling mellom Innovasjon Norge (internasjonalt) og andre virkemiddelaktører. Intervjuene tyder ikke på at det finnes uhensiktsmessig overlapp mellom disse aktørene i vesentlig omfang. Flere bedrifter påpeker imidlertid at de gjerne hadde sett mer samarbeid mellom de to aktørene og at de hadde koordinert virkemidlene sine bedre. Bedriftene vi intervjuet sier de selv har tatt initiativ til kontakten mellom Forskningsrådet og Innovasjon Norge, og vært den aktive parten ved felles aktiviteter i utlandet. SIVA er i liten grad blitt nevnt når det gjelder internasjonale aktiviteter.

Vi har også intervjuet to utekontorer der NFR har finansiert en stilling med ansvar for vitenskap og teknologi. Denne funksjonen har blitt svært godt mottatt, og har generert mange henvendelser og aktiviteter. De to landene som har denne funksjonen er sterke på teknologi, og stillingene omtales som nyttige for bedrifter som søker ny teknologi og strategiske samarbeidspartere.

INTSOK har 13 rådgivere i utlandet som jobber på kontrakt for INTSOK, hvorav syv er i land hvor Innovasjon Norge ikke har kontor. På flere destinasjoner har INTSOK et formalisert samarbeid med Innovasjon Norge, ved at INTSOK delfinansierer stillinger med 1/3. I dag er fire av INTSOKs rådgivere innleid fra Innovasjon. Dette er i Moskva, India, Malaysia og Singapore. I Houston og Rio har både INTSOK og Innovasjon Norge rådgivere tilstede, som gir rådgivning parallelt og i konkurranse med hverandre. INTSOK selv fremhever at de ikke har et problem med dette. Samtidig gjør Innovasjon Norge blant annet partnersøk og markedsanalyse som INTSOK ikke tilbyr. INTSOK forteller at de jobber godt sammen med Innovasjon Norge der man er i konkurranse, og bedriftene kan for eksempel få en separat kontrakt med Innovasjon Norge om de ønsker mer inngående studier. Det har ikke kommet fram vesentlige utfordringer relatert til overlapp mellom Innovasjon Norge og INTSOK i utlandet, men enkelte bedrifter har pekt på at samme rådgiver kan ha to ulike roller og dermed ulike timesatser. Samtidig oppfattes det som positivt at samarbeidet kan bidra til å finansiere stillinger det ellers ikke ville vært mulig å opprette.

INTPOW er en relativt ny organisasjon bygget over samme struktur som INTSOK, og skal bistå norsk industri ved å samle norske aktører innen vann, kraft, sol og vind med tanke på internasjonal markedsføring. Erfaringer med INTPOW og overlapp og samarbeid mot Innovasjon Norge er derfor foreløpig begrensede. Inntrykket fra våre intervjuer er dog at forholdet mellom Innovasjon Norge og INTPOW fungerer godt, og at de to organisasjonene samarbeider bra der det er aktuelt.

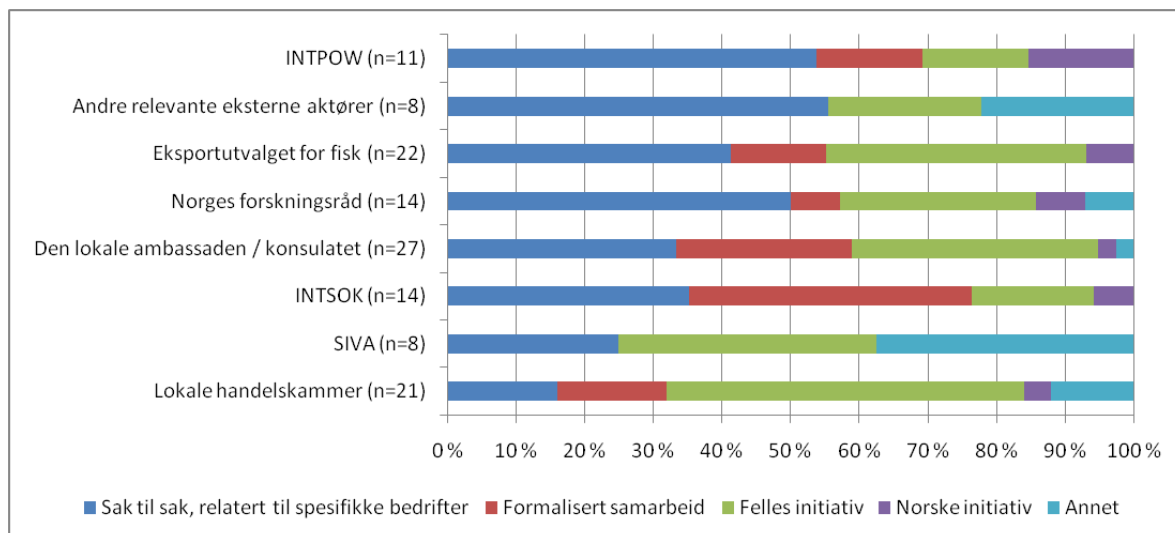
EFF kjøper tjenester av og er i enkelte tilfeller samlokalisert med Innovasjon Norge. Innovasjon Norge har i flere tilfeller utstrakt samarbeid med denne organisasjonen der det er aktuelt, og EFF har i intervju fremhevet et generelt veldig godt samarbeid med Innovasjon Norge. EFF søker først å være samlokalisert med ambassaden, men deretter Innovasjon Norge hvis førstnevnte ikke er mulig. EFF kjøper også tilretteleggingstjenester av Innovasjon Norge. Den grunnleggende forskjellen er at EFF ikke støtter enkeltbedrifter, men skal fremme næringen, mens Innovasjon Norge skal i stor grad støtte enkeltbedrifter knyttet til segmentet av små og mellomstore bedrifter. EFF er heller ikke kommersielle, og mener selv de ikke overlapper med Innovasjon Norges tjenester.

Innovasjon Norge samarbeider godt med lokale handelskamre i flere land. Både ambassader og Innovasjon Norges utekontorer omtaler handelskamre som en viktig kilde for å holde seg oppdatert på næringsforhold i regionen. Flere av informantene våre har pekt på "Team Norway" som en hensiktsmessig samarbeidsform. "Team Norway" er en ordning som inkluderer et samarbeid mellom ambassaden, generalkonsulat, lokale handelskammer, Innovasjon Norge, EFF og andre relevante stiftelser i det geografiske området. Tanken er å ha en felles front ut mot næringsliv, og jobbe sammen der det er relevant.

5.1.2 Typer av samarbeid

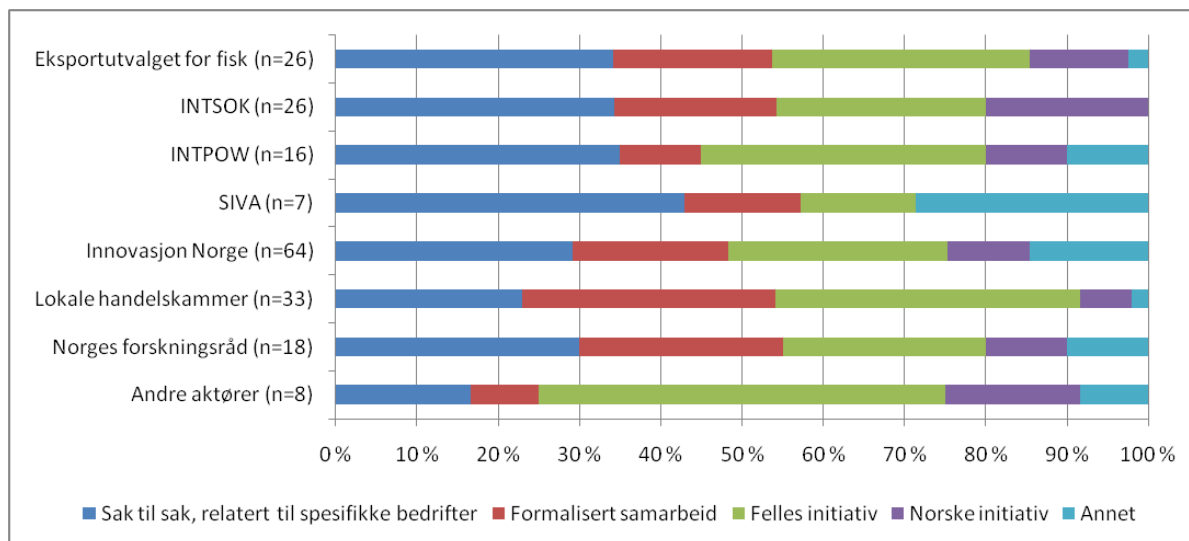
For å dykke dypere ned i hva slags samarbeid som finner sted, ble de utekontorene og ambassadene som hadde oppgitt at de har samarbeidet med de ulike aktørene, bedt om å oppgi hva slags type samarbeid dette var, med mulighet for å velge opptil to alternativer. Svarene framgår av de to figurene nedenfor.

Figur 49 – Til utekontorer: Hva er den typiske formen for samarbeid?



Figuren viser at utekontorene typisk samarbeider med eksterne aktører på en sak-til-sak basis. Unntaket er samarbeid med lokale handelskamre, som typisk skjer som felles initiativ. Mange utekontorer oppgir også at samarbeidet med INTSOK er formalisert.

Figur 50 – Til ambassader/konsulater: Hva er den typiske formen for samarbeid?



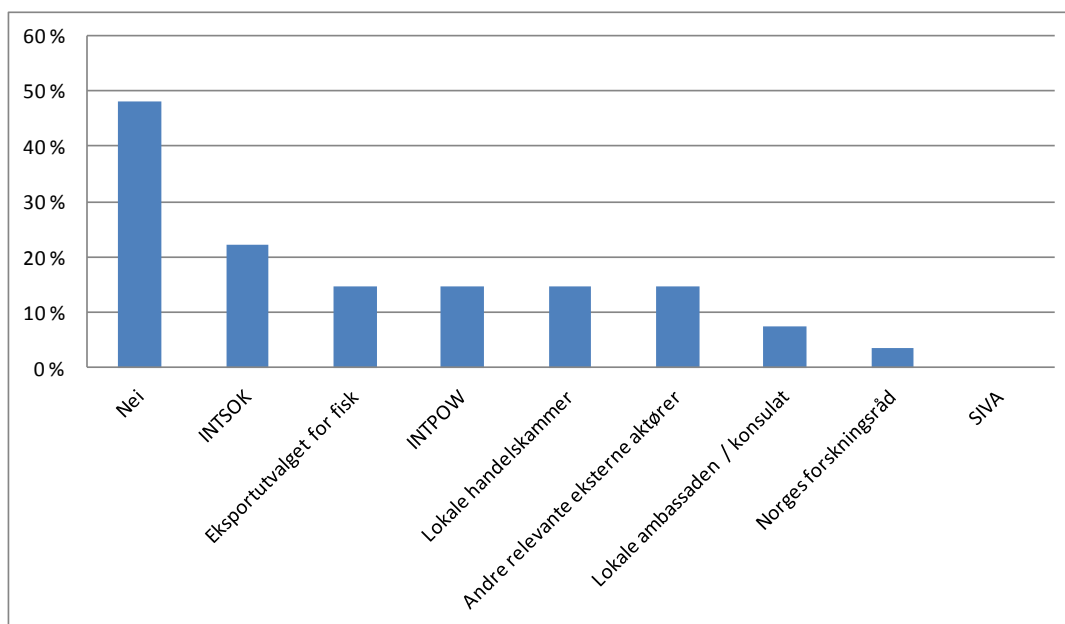
Figuren over viser at ambassader/konsulater i første rekke samarbeider med eksterne aktører på en sak-til-sak-basis, samt gjennom felles initiativ.

Utekontorene fikk også mulighet til å kommentere mer kvalitativt på samarbeidet med andre aktører. To av kommentarene forteller om et overlapp mot INTSOK og INTPOW, og det kunne med fordel vært klarere retningslinjer knyttet til fakturering og samarbeid. Det nevnes et eksempel hvor den samme personen jobber både for Innovasjon Norge og INTSOK, men at timeprisen varierer sterkt.

5.2 Overlapp

Ovenfor har vi presentert tall som viser hvordan ambassader/konsulater og Innovasjon Norges utekontorer samarbeider med eksterne aktører. Videre har det vært viktig å undersøke om det finner sted uhensiktsmessig overlapp mot eksterne aktører. Utekontorene ble derfor bedt om å vurdere om de tilbyr tjenester som overlapper med utvalgte aktører. Svarene framgår av figuren nedenfor.

Figur 51 - Til utekontorer: Tilbyr Innovasjon Norge tjenester som overlapper med tjenester tilbudt av andre aktører? (N=27)



Nesten 50 % av utekontorene svarer at de ikke tilbyr tjenester som overlapper med andre aktører. INTSOK ser ut til å være den aktøren hvor Innovasjon Norge mener de overlapper mest med (20 %).

Basert på figuren over ser det ut til å være lite overlapp mot NFR, og ingen overlapp mot SIVA. Siden de to sistnevnte aktørene utgjør et helhetlig virkemiddelapparat for innovasjon, er det et mål at de ikke skal overlappe hverandre i å tilby tilsvarende tjenester. Det skal også presiseres at det finnes en samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge og disse aktørene. I henhold til denne skal Innovasjon Norge representere NFR og SIVA internasjonalt.

Utekontorene som oppga at de tilbyr tjenester som overlapper med andre aktører, ble derfor bedt om å vurdere om dette bør føre til en reorientering av Innovasjon Norges tjenestetilbud. Et klart flertall, over 90 %, vurderte at det ikke bør gjøres noen endringer av tjenestetilbudet. De resterende oppga at de ikke vet.

Vi har også intervjuet EFF, INTSOK, INTPOW, SIVA, EFF, og NFR. Ingen av disse rapporterer om uhensiktsmessig overlapp. De påpeker derimot at samarbeidet bør forsterkes.

5.3 Private aktører

Ytterligere et sentralt spørsmål er hvorvidt Innovasjon Norge fortrenger private aktører fra markedet. Private aktører tilbyr tjenester til bedrifter på de ulike markedene. Det har ikke vært mulig innenfor rammene av denne evalueringen å gjøre en fullstendig kartlegging av private aktører. Basert på vår innsikt i fagfeltet, vet vi imidlertid at mange av de private aktørene tilbyr sektorspesifikk kunnskap. Som vi har vist i denne evalueringen, tilbyr Innovasjon Norge i første rekke generalistkunnskap rettet mot mer praktisk assistanse. Der det er behov for mer sektorkompetanse, har det imidlertid vist seg et behov for andre aktører. Dette er eksempelvis mye av bakgrunnen til å INTSOK og INTPOW ble opprettet. Det er derfor Rambølls vurdering at Innovasjon Norge kun i liten grad fortrenger aktører med sektorspesifikk kunnskap fra markedet: Innovasjon Norges konkurransefortrinn er ikke knyttet til sektorkunnskap.

Vi har også i forbindelse med vår datainnsamling fått kjennskap til at det finnes ulike aktører på internasjonale markeder som tilbyr tjenester av mer generell karakter – tjenester som slik sett til dels står i et konkurranseforhold med Innovasjon Norges tilbud. Imidlertid mener vi at Innovasjon Norge tilfører et tilleggsselement som rettfærdiggjør deres tilstedeværelse også på disse markedene: Norske bedrifter i utlandet oppsøker Innovasjon Norge nettopp fordi de ikke kjenner til markedsforhold og aktører i det eksterne markedet. I forlengelse av dette har bedriftene også få forutsetninger for å kunne velge riktige private tjenestetilbydere. Samtidig har flere utekontorer og øvrige informanter pekt på at en av deres viktigste oppgaver er å bistå bedriftene med å finne de seriøse private tjenestetilbyderne som bedriftene kan stole på. Basert på vår datainnsamling finner Rambøll grunn til å tro at Innovasjon Norge ikke fortrenger private aktører i vesentlig grad.

5.4 ARENA-programmet og NCE-programmet

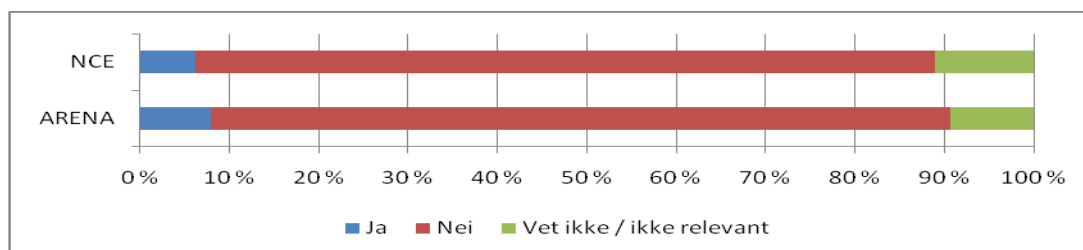
Vi har til sist sett nærmere på samarbeid og grenseflater mot ARENA-programmet og NCE.

ARENA-programmet tilbyr finansiell og faglig støtte til langsiktig utvikling av regionale næringsmiljøer. Formålet er å stimulere til økt innovasjon basert på samarbeid mellom bedrifter, FoU- og utdanningsmiljøer og offentlige utviklingsaktører. Arena-programmet består i dag av 22 klynger. Programmet er eid av Innovasjon Norge, SIVA og NFR.

NCE er etablert for å forsterke innovasjonsaktiviteten i de mest vekstkraftige og internasjonalt orienterte næringsklyngene i Norge. Programmet skal bidra til å målrette, forbedre og akselerere pågående utviklingsprosesser i disse klyngene. Tolv klynger hører i dag inn under NCE-programmet. Klyngene tilbys faglig og finansiell støtte til utviklingsprosesser i opptil ti år. Programmet eies og administreres av Innovasjon Norge, SIVA og NFR.

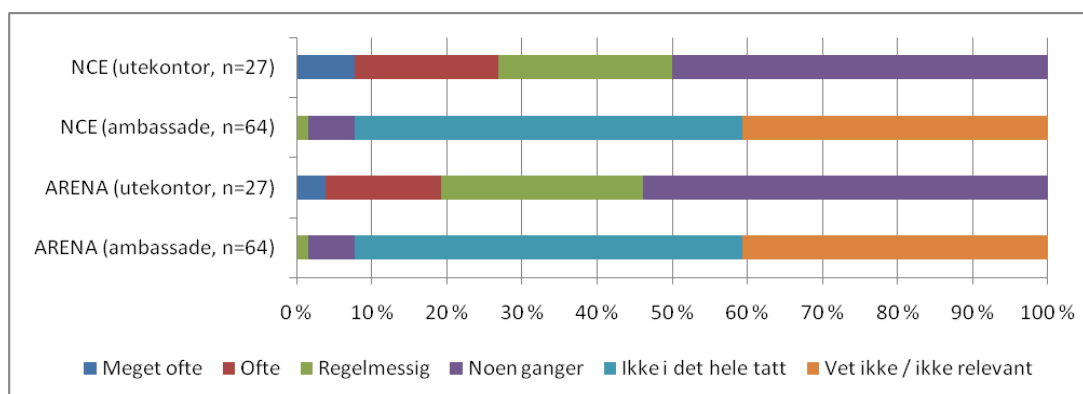
I vår undersøkelse har vi spurt bedriften om de har deltatt eller deltar i ARENA eller NCE, og vi har spurt utekontor og ambassader om de kjenner til ARENA og NCE programmene. Resultater fra disse spørsmålene framgår av de to figurene nedenfor.

Figur 52 - Har bedriften deltatt i ARENA eller NCE (N=162)



6 % av bedriftene har deltatt i NCE programmet, og 8 % har deltatt i ARENA programmet. Det store flertallet av norske bedrifter er ikke med (82 %), eller de vet ikke hva slike programmer er (10 %).

Figur 53 - Hvor ofte er utekontor og ambassaden i kontakt med programmene ARENA eller NCE?



27 % av utekontorene er meget ofte eller ofte i kontakt med NCE, og 19 % av utekontorene er meget ofte eller ofte i kontakt med ARENA. Det store flertallet av ambassadene (mer enn 90 %) er ikke i kontakt med verken NCE eller ARENA, eller vet ikke hva programmene innebærer. Utekontorene er med andre ord langt oftere i kontakt med ARENA og NCE enn ambassaden. Det er også naturlig å forvente, siden Innovasjon Norge er en av eierne av programmet.

5.5 Oppsummerende diskusjon

I dette kapitlet har vi sett på hvordan Innovasjon Norge samarbeider og overlapper med eksterne aktører. Vi har særskilt sett på NFR, INTSOK, INTPOW, EFF, lokale handelskamre, SIVA, ARENA, og NCE.

Gjennomgangen viste at utekontorene samarbeider relativt hyppig med eksterne aktører. Særlig EFF og lokale handelskamre er viktige samarbeidspartnere for utekontorene, men mange samarbeider også med INTSOK, NFR, og INTPOW.

Samtidig har vi vist at mange utekontorer vurderer at de burde samarbeide mer med eksterne aktører enn hva tilfellet er i dag. Mer enn 70 % av utekontorene svarer at de burde samarbeide mer med INTPOW og SIVA, mens over 60 % mener at det bør samarbeides mer med NFR. Det kan synes noe merkelig at så mange mener det bør samarbeides mer med SIVA.

Når det gjelder SIVA, vil samarbeidet i første rekke handle om at Innovasjon Norge kan bruke SIVAs nettverk som rekrutteringsbase. Samarbeid med INTSOK, INTPOW, EFF og NFR, handler i større grad om å trekke på disse organisasjonenes sektorkunnskap. Denne siste formen for samarbeid er særlig viktig ettersom Rambøll ovenfor har påpekt at Innovasjon Norge i større grad bør samarbeide med andre virkemiddelaktører for å styrke sin sektorkompetanse. Samtidig er også disse organisasjonene potensielt meget viktige rekrutteringskilder, på grunn av deres store nettverk. Rambøll vurderer derfor at selv om økt samarbeid med SIVA vil føre til en større rekrutteringsbase, må tallene over tolkes med varsomhet. Betydningen av økt samarbeid med INTSOK, INTPOW, NFR og EFF vil antakeligvis være større enn økt samarbeid med SIVA. Også ambassader/konsulater vurderer at de bør samarbeide mer med eksterne aktører enn hva tilfellet er i dag.

Også ambassader/konsulater vurderer at de bør samarbeide mer med eksterne aktører enn hva tilfellet er i dag.

Vi har videre undersøkt om utekontorene tilbyr tjenester som overlapper med andre aktører. Utekontorene selv vurderer at dette er tilfellet i noen – men begrenset – grad, men sier samtidig at de ikke ser på dette som noe problem. Vi har også intervjuet ulike eksterne aktører for å innhente deres perspektiver på samarbeid og overlapp. U hensiktsmessig overlapp har ikke blitt framhevet som et problem. Derimot har flere nevnt at det bør samarbeides mer og mer effektivt. Her vil vi særlig trekke fram NFR, som har en samarbeidsavtale med Innovasjon Norge.

Vi har også vurdert hvorvidt Innovasjon Norge fortrenger private aktører fra markedet. Rambøll vurderer at dette ikke er tilfellet i problematisk grad. Den viktigste grunnen til dette er at Innovasjon Norge i første rekke konkurrerer på tjenester av generell art. Bedrifter som har behov for dyp sektorkompetanse vil i derfor stor grad oppsøke private aktører selv om Innovasjon Norge er tilstede på markedet. Videre har vi beskrevet at Innovasjon Norge også medfører en vesentlig merverdi i tilfeller der de konkurrerer med private aktører som tilbyr generelle tjenester, fordi Innovasjon Norge kan hjelpe bedriftene med å identifisere de seriøse private aktørene.

5.6 Delkonklusjon: Samhandling med eksterne aktører og veien videre

Det er vår vurdering at Innovasjon Norge med fordel kan arbeide aktivt med å styrke samarbeidet med eksterne aktører. Vi vil i denne sammenheng spesielt peke på NFR. Bedrifter med kunnskapstilgang som motivasjon for internasjonaliseringen har stort behov for forskningsfaglig kompetanse. Slik kompetanse besittes kun i liten grad av Innovasjon Norges utekontorer i dag. Samtidig synes ordningene med samfinansierte stillinger mellom IN og NFR å fungere meget godt. Flere slike stillinger kan derfor være én mulig kanal for styrking av samarbeidet. Ellers skal det påpekes at styrking av dette samarbeidet også i stor grad forutsetter initiativ fra NFR. Innovasjon Norge besitter et stort uteapparat, og våre intervjuer tyder på at bevisstheten omkring dette kan styrkes hos NFR.

Vi vurderer også at det bør fokuseres ytterligere på samarbeid med andre eksterne aktører, blant disse INTSOK og INTPOW. Dette er aktører som sitter på omfattende sektorkunnskap innenfor henholdsvis olje og gass og fornybar energi. INTSOK har også omfattende internasjonal tilstedeværelse. Økt samarbeid med disse kan derfor bidra til å tette Innovasjon Norges manglende sektorkunnskap og nettverk. Rambøll vurderer at formen på samarbeidet og strukturene for samarbeid er hensiktsmessige. Økt samarbeid handler således om i større grad å utnytte synergier i allerede eksisterende samarbeidsstrukturer, noe som også vil styrke tilbudet til de mer erfarne bedrifter. Dette forutsetter styrking av løpende kontakt.

Generelt er det også sentralt å kontinuerlig vurdere samarbeidsmuligheter med andre aktører, slik at synergier utnyttes, og slik at det ikke bygges opp parallelle kompetanser. På denne måten oppnås et sterkt helhetlig virkemiddelapparat.

6. VURDERING AV GEOGRAFISK TILSTEDEVÆRELSE

Innovasjon Norge har ansvaret for å vurdere hvor Innovasjon Norge skal ha kontorer og hvilke tjenester kontorene skal levere, og styret i Innovasjon Norge beslutter vesentlige endringer i selskapets internasjonale tilstedeværelse. Det foretas også løpende vurderinger av utekontorenes bemanning og kompetanse ut i fra behov.⁴¹

Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse skal være slik at den best bidrar til å realisere de mål som er satt for selskapet som helhet. Flere faktorer vurderes i tilstedeværelsen, som blant annet Innovasjon Norges overordnede mål, kontakt med ulike bransjeforeninger og offentlige virkemiddelaktører, utekontorenes markedskunnskap, samt kundenes behov og ønske for bistand. Fem kriterier ligger til grunn for beslutninger vedrørende selskapets internasjonale tilstedeværelse:

1. Tilstrekkelig interesse for vedkommende marked i norsk næringsliv.
2. Tilstrekkelig potensial for norsk næringsliv i vedkommende marked.
3. Utilstrekkelig tilgang på pålitelig og troverdig informasjon og kunnskap om markedet.
4. Vanskelig tilgjengelig konsulentmarked i vedkommende land.
5. Hindringer for norske bedrifter i å etablere/inngå i nettverk.⁴²

Kriteriene skal være bestemmende for Innovasjon Norges tilstedeværelse internasjonalt, med hensyn til type kontor og hvilke tjenester det enkelte kontor skal tilby. Det er ikke nødvendig at alle kriteriene må være tilstede i vedkommende marked, men minst ett kriterium må være gjeldende. Kriteriene skal bidra til "addisjonalitet", som er definert som merverdien av Innovasjon Norges tjenester, altså om det ville blitt igangsatt prosjekter også uten støtte fra Innovasjon Norge. Målet er at Innovasjon Norges kontorer og tjenester skal redusere de barrierer som hindrer norske bedrifter fra å gå inn og lykkes i internasjonale markeder⁴³.

I tillegg til kriteriene legger Innovasjon Norge vekt på særskilte ønsker fra NHD og andre offentlige oppdragsgivere. Eksempelvis kan det sies at kontoret i Murmansk ikke oppfyller kriteriene, men kontoret er en del av regjeringens Nordområdestrategi, og blir delfinansiert av UD. I tillegg vil budsjettammer legge begrensninger på kontorstrukturer og antall ansatte ved kontorene i en vurdering av Innovasjon Norges tilstedeværelse i utlandet.

Etter Rambølls vurdering er alle kriteriene viktige, men de to første må regnes som mer avgjørende enn de to siste. Dersom det verken er interesse for – eller potensial i – et marked, bør det være lite interessant for Innovasjon Norge å være til stede i det. Dersom én av de to første er til stede, bør de tre siste kriteriene vurderes for å undersøke om Innovasjon Norge faktisk kan bidra til addisjonalitet. I vår vurdering nedenfor, tar vi derfor først utgangspunkt i de to første kriteriene. Deretter kikker vi mer eksplisitt på de tre siste kriteriene for de markedene det er identifisert potensial eller interesse for. Nedenfor diskuterer vi derfor først følgende to spørsmål:

- Er Innovasjon Norge tilstede på de markedene norske bedrifter per dags dato viser interesse for?
- Er Innovasjon Norge tilstede på de markedene som potensielt kan være viktige for norske bedrifter?

6.1 Er Innovasjon Norge tilstede på de markedene norske bedrifter viser interesse for?

Dette spørsmålet må vurderes med utgangspunkt i uttrykt interesse. Vi har tre kilder til denne vurderingen:

- Hvilke markeder investerer norske bedrifter i dag?
- Hvilke markeder eksporterer norske bedrifter til i dag?
- Spørreundersøkelse: Vi har spurt bedriftene og utekontorene om hvilke markeder norske bedrifter er interessert i, som Innovasjon Norge ikke er tilstede på i dag.

⁴¹ Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge

⁴² Rapport: innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse

⁴³ Rapport: innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse

Vi starter med det første spørsmålet: **Hvilke markeder investerer norske bedrifter i dag?**

For å vurdere dette, har vi sett på kapitalflyt, eller SSBs FDI-tall⁴⁴ for 2009 fra Norge til utlandet, samt tall for norsk eksport. Det skal presiseres at tallene for FDI-flyt vil farges av investeringer fra større selskaper, som ikke er Innovasjon Norges primære målgruppe. Vi vurderer allikevel at kombinasjonen av FDI og eksportflyt vil gi et godt bilde på hvor Innovasjon Norges primære målgruppe, små og mellomstore bedrifter, er aktive.

Topp ti **FDI** i 2009 består hovedsakelig av vesteuropeiske land (Belgia, Sverige, Spania, Danmark, Nederland, Frankrike, Tyskland, Storbritannia), i tillegg til USA og Singapore. Til sammen utgjør topp ti 76,1 % av de totale investeringene i utlandet. Belgia ligger på topp med hele 14,4 % av de direkte investeringene i utlandet. Generelt ser bemanningen ved utekontorene ut til å stemme godt med bedriftsaktivitet (i landene med høyest aktivitet har utekontorene generelt høyest bemanning).

Om man ser på utvikling over tid, sammenliknet med 1998, er endringene i topp ti små (selv om det er rokkinger innenfor topp ti). I 1998 var ni av de ti samme landene på topp ti. Hovedforskjellen er at Irland var på 10. plass i 1998, og Singapore på 11. plass. Irland har siden falt ned til 27. plass, mens Singapore har steget til 3. plass. Ellers har det skjedd rokkinger innad i topp 10. De sentrale tendensene er at Belgia, Singapore og Spania har økt sin andel av de totale investeringene, mens Sverige, USA, Danmark, Nederland, Frankrike og Storbritannia har minsket sin andel. Topp ti utgjorde i 1998 84,4 % av de totale investeringene (mot 76,1 % i 2009), som man ser en tendens til at investeringene har blitt mer fragmenterte de siste ti årene.

Utover topp ti ser man en tendens til at investeringene i større grad skjer utenfor Europas grenser, med et økende fokus på Asia og Afrika. Store land som har økning i FDI er Russland, India og Pakistan. Kinas relative andel har derimot sunket (selv om de totale investeringene har økt). Ellers er Angola, Aserbajdsjan og Algerie nykommere på topp 50-listen siden 1998. Disse landene er på henholdsvis 11., 12. og 16. plass i 2009. Flere vesteuropeiske land som Østerrike, Irland, Sveits, Island, Luxembourg og Italia har minsket sin andel av de totale investeringene. Om vi sammenlikner FDI-flyt med Innovasjon Norges tilstedeværelse, har Innovasjon Norge kontorer i ni av ti land på topp ti-listen. Av disse landene er det kun Belgia som ikke har et Innovasjon Norge-kontor. Sett bort fra Belgia, er derfor Innovasjon Norge tilstede i de landene der Norge investerer mest. Det er også god representasjon videre nedover på listen.

Innovasjon Norge er representert i hoveddelen av landene som har relativt høy andel av FDI. Hovedunntakene er land som Angola, Aserbajdsjan, Bermuda og Algerie (som ligger på henholdsvis 11., 12., 13., og 16. plass på listen). Det synes derfor å være en generell tendens at Innovasjon Norge i første rekke er tilstede i de landene norske bedrifter har investert i over flere år. Nykommerne har i mindre grad representasjon. Unntakene fra denne tendensen er store land som India, der Innovasjon Norge er representert. Generelt er det en overvekt av kontorer i vestlige land, Øst-Europa og Asia.

Når det gjelder norsk **eksport** til utlandet, inkluderer topp ti-listen kun vesteuropeiske land i tillegg til USA. Storbritannia på topp får en fjerdedel av alle norske eksportvarer. Videre inkluderer 11-20. plass fire asiatiske land (Kina, Sør-Korea, Japan, Singapore), Russland og Canada, i tillegg til flere vesteuropeiske land. Topp ti står for litt under 80 % av eksporten, mens topp 20 står for i overkant av 90 %.

Om man ser på utvikling over tid, er topp ti-listen for eksport i 2009 identisk med tilsvarende liste i 2001, med ett unntak: Canada har falt ut av listen, og blitt erstattet av Spania. Ellers er det små rokkinger innad i topp ti, men hovedsakelig handler dette om at enkeltland har falt eller steget med 1-2 plasser. Ellers viser tallene at Storbritannia relativt sett har økt sin andel av eksporten med 7 prosentpoeng fra 2001 til 2009. Nederland har også hatt en svak relativ økning,

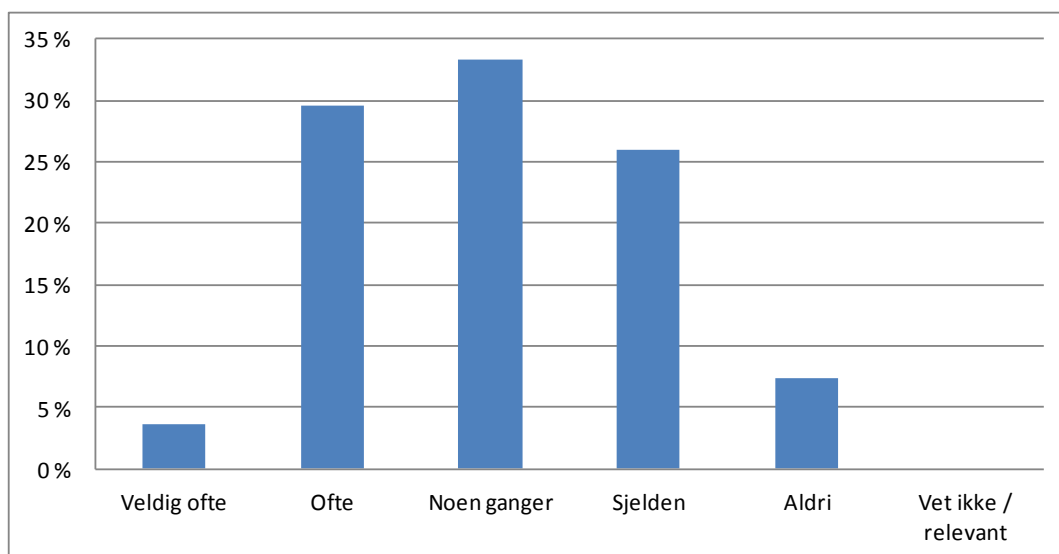
⁴⁴ Foreign Direct Investments: En direkteinvestering er en investering over landegrenser der investorer har til hensikt å etablere en varig økonomisk forbindelse og utøve effektiv innflytelse på virksomheten i et investeringsobjekt. Denne definisjonen følger internasjonale retningslinjer på området. Med bakgrunn i at datafangsten bygger på regnskapsinformasjon, brukes 20 prosent eierandel som grense for å skille mellom direkteinvesteringer og porteføljeinvesteringer.

mens de andre landene på topp 10 enten har hatt en svak nedgang eller ligger på stedet hvil. Den relative andelen til topp ti og topp 20 av den totale eksporten, er så å si lik i 2001 og 2009. Om vi sammenlikner eksporttallene med Innovasjon Norges tilstedeværelse, viser gjennomgangen meget stort samsvar. Innovasjon Norge har kontorer i de 18 landene Norge eksporterer mest til, med unntak av Belgia. De resterende kontorene sprer seg nedover på listen, og er hovedsakelig østeuropeiske og asiatiske land, i tillegg til Sør-Afrika og Brasil.

I spørreundersøkelsen spurte vi bedriftene om de har vurdert å etablere seg i land der Innovasjon Norge ikke er tilstede. 13 % svarte bekreftende på dette. Disse ble også bedt om å beskrive hvilke land dette gjaldt. Gjennomgangen av disse besvarelsene viste ingen entydige tendenser, men verdt å nevne er at tre bedrifter trekker fram Australia/Oceania.

Videre spurte vi utekontorene om de ofte blir kontaktet av bedrifter vedrørende land der Innovasjon Norge ikke har kontor. Resultatene framgår av figuren nedenfor.

Figur 54 - Kontakter bedrifter Innovasjon Norge om land hvor de ikke har kontorer? (N=27)



Som det framgår av figuren over, oppgir 33 % av utekontorene at de ofte eller veldig ofte blir kontaktet av bedrifter vedrørende andre markeder enn sitt eget. Respondentene ble også bedt om å beskrive hvilke land dette gjaldt. Gjennomgangen viser liten systematikk, men Afrika, ulike land i Sørøst-Asia (f.eks. Indonesia), samt Sør-Amerika blir trukket fram.

Overordnet viser analysen av FDI-tall, eksportstatistikk, og spørreundersøkelse at Innovasjon Norge er representert på de markedene norske bedrifter per i dag viser størst interesse for

6.2 Er Innovasjon Norge tilstede på de markedene som potensielt kan være viktige for norske bedrifter?

I avsnittet over har vi sammenliknet Innovasjon Norges tilstedeværelse med land der norske bedrifter faktisk investerer og eksporterer. Innovasjon Norge kan imidlertid også ha en funksjon som spydspiss, ved å etablere et kontor i markeder norske bedrifter burde etablere seg i, men hvor de ikke etablerer seg i stor grad i dag. I dette avsnittet ser vi derfor nærmere på såkalte Emerging Market Economies (EME). Slike økonomier defineres ulikt i litteraturen, men en generell betegnelse er land hvis BNP per innbygger er markant lavere enn gjennomsnittet for utviklede økonomier. EME betegner land med økonomier i rask vekst. Slike land har blitt sentrale spillere i internasjonale markeder, og får en stadig viktigere rolle i verdensøkonomien. Landene har i løpet av de to siste årene nesten doblet sin andel av BNP, privat forbruk, investering og handel på verdensmarkedet. Denne utviklingen har en stadig større betydning for den globale økonomiske strukturen⁴⁵. Et sentralt spørsmål er derfor om Innovasjon Norge er representert i de sentrale EME-land – altså landene med størst potensial for økonomisk utvikling og vekst.

Det finnes intet enhetlig svar på hvilke voksende økonomier som kan ha potensial i framtiden for norsk næringsliv, da området preges av usikkerhet og ulike mål. Én innfallsvinkel kan være å se på landene som tilhører BRIK-gruppen. Akronymet BRIK ble i 2003 brukt av Goldman Sachs for å beskrive de ledende vekstmotorene i verdensøkonomien. Gruppen omfatter Brasil, Russland, India og Kina. *Innovasjon Norge har kontor i samtlige BRIK-land*. Utover de fire BRIK-landene er det også flere EME-land som kan nevnes som viktige framtidsmarkeder. I 2005 utnevnte Goldman Sachs BRIK-landenes etterfølgere, de såkalte "Next Eleven". Denne gruppen omfatter Bangladesh, Egypt, Indonesia, Iran, Mexico, Nigeria, Pakistan, Filippinene, Sør-Korea, Tyrkia og Vietnam⁴⁶. *Av "next eleven"-landene har Innovasjon Norge kun kontor i Sør-Korea, Tyrkia, og Vietnam*. Et annet mye brukt akronym på voksende markeder er CIVETS, som innbefatter Colombia, Indonesia, Vietnam, Egypt, Tyrkia og Sør-Afrika. Av CIVETS-landene mangler Innovasjon Norge kontor i Indonesia, Colombia og Egypt.

Ytterligere en innfallsvinkel på viktige voksende økonomier er gjort av MSU-CIBER, som har konstruert en indeks over EME-lands markeds potensial for ulike år. Studien rangerer land som er klassifisert som EME-land av magasinet *The Economist*. Indeksen er basert på åtte dimensjoner som skal representere de ulike landenes markeds potensial: Markedsstørrelse, vekstrate, markedsintensitet, markedsforbruk, kommersiell infrastruktur, økonomisk frihet, landrisiko, og markedets mottakelighet. Hver dimensjon blir målt med flere indikatorer og dimensjonene blir veid ut fra deres bidrag til markeds potensial⁴⁷. EME-landene, rangert etter indeks for markeds potensial framgår av tabellen nedenfor. Tabellen viser også hvilke av disse landene Innovasjon Norge har kontorer i.

⁴⁵ M. Ayhan Kose og Eswar Prasad (2010). *Emerging markets: resilience and growth amid global turmoil*, Brookings Institution Press.

⁴⁶ Media Eghbal (2008). *The Next 11 emerging economies*. EuroMonitor International. <http://www.euromonitor.com/the-next-11-emerging-economies/article>.

⁴⁷ MSU-CIBER 2010: <http://globaledege.msu.edu/resourcedesk/mpi/>

Figur 55 - Framtidige markeder, rangert etter indeks for markedspotensial

EME-land rangert etter indeks for markedspotensial:	Er Innovasjon Norge representert i landet?
Hong Kong	Nei
Kina	Ja
Singapore	Ja
Sør-Korea	Ja
Tsjekkia	Nei
Polen	Ja
Israel	Nei
Ungarn	Nei
India	Ja
Tyrkia	Ja
Brasil	Ja
Indonesia	Nei
Mexico	Nei
Malaysia	Ja
Chile	Nei
Egypt	Nei
Saudi-Arabia	Nei
Thailand	Ja
Argentina	Nei
Peru	Nei
Russland	Ja
Pakistan	Nei
Filippinene	Nei
Sør-Afrika	Ja
Colombia	Nei
Venezuela	Nei

Som det framgår av tabellen over, har Innovasjon Norge ikke kontor i 15 av de 26 landene i listen.

Til sist har vi i spørreundersøkelsen spurt bedriftene om det er land de ser på som spesielt interessante i et framtidig internasjonaliseringsperspektiv. Landene som blir fremhevet som interessante i et framtidig internasjonaliseringsperspektiv av flere respondenter er spesielt Kina, USA, India, Australia, Tyskland, Brasil, Singapore, Vietnam, Storbritannia, Danmark, Chile, Russland og De forente arabiske emirater. Av disse er Innovasjon Norge representert i de fleste land, med unntak av Australia, Chile og De forente arabiske emirater.

Vi har nå gjennomgått fem innfallsvinkler for å vurdere framtidens markeder. Spørsmålet er således: Hvilke av de nevnte land har ikke et Innovasjon Norge-kontor? I tabellen nedenfor presenterer vi land innenfor hver av de fire kategoriseringene som står uten et Innovasjon Norge-kontor.

Figur 56 - Vekstmarkeder uten fysisk tilstedeværelse fra Innovasjon Norge

BRIK-land uten Innovasjon Norge-kontor	"Next eleven"-land uten Innovasjon Norge-kontor	CIVITS-land uten Innovasjon Norge-kontor	Land i MSU-CIBER sin oversikt over EME-land, uten Innovasjon Norge-kontor⁴⁸	Spørreundersøkelse til bedrifter: Land som vurderes interessante i et framtidig internasjonalsiseringsperspektiv, der IN ikke har kontor
Ingen land	Bangladesh	Indonesia	Hong Kong	Australia
	Egypt	Colombia	Tsjekkia	Chile
	Indonesia	Egypt	Israel	De forente arabiske emirater
	Iran		Ungarn	
	Mexico		Indonesia	
	Nigeria		Mexico	
	Pakistan		Chile	
	Filippinene		Egypt	
			Saudi-Arabia	
			Argentina	
			Peru	
			Pakistan	
			Filippinene	
			Colombia	
			Venezuela	

Tabellen over viser markeder med vekstpotensial der Innovasjon Norge ikke er fysisk representert. Enkelte land – eksempelvis Indonesia og Egypt – framgår i flere kategoriseringer av vekstmarkeder. Rambøll vurderer at Innovasjon Norge per i dag er til stede på de markedene norske bedrifter er mest aktive, noe vi vurderer er en fornuftig prioritering. Samtidig bør det – i løpende dialog med ambassader i de aktuelle vekstmarkeder – kontinuerlig vurderes som aktiviteten på vekstmarkedene øker (i for eksempel Indonesia og Egypt).

⁴⁸ Landene er rangert fra høyest til lavest markedspotensial

6.3 Delkonklusjon: Geografisk tilstedeværelse

Ovenstående viser at Innovasjon Norge er godt representert på de markedene der norske bedrifter per i dag er aktive, men mindre godt representert på markeder med stort vekstpotensial. Dette leder fram til en diskusjon av hvilke markeder Innovasjon Norge bør prioritere: Bør Innovasjon Norge følge etter norske bedrifter der de er, eller være en spydspiss som bidrar til å skape interesse om nye markeder? Dette er et spørsmål som handler om strategi. Avslutningsvis vender vi derfor tilbake til Innovasjon Norges strategi for vurdering av internasjonal tilstedeværelse, og diskuterer denne i lys av funnene i denne undersøkelsen.

Som beskrevet over, ligger fem kriterier til grunn for Innovasjon Norges beslutninger om internasjonal tilstedeværelse:

1. Tilstrekkelig interesse for vedkommende marked i norsk næringsliv.
2. Tilstrekkelig potensial for norsk næringsliv i vedkommende marked.
3. Utilstrekkelig tilgang på pålitelig og troverdig informasjon og kunnskap om markedet.
4. Vanskelig tilgjengelig konsulentmarked i vedkommende land.
5. Hindringer for norske bedrifter i å etablere/inngå i nettverk.⁴⁹

I det følgende vurderer vi disse fem kriteriene opp mot hverandre. Den sentrale diskusjonen relaterer seg til forholdet mellom interesse og potensial, men vi vurderer også de fem andre kriteriene.

6.3.1 Interesse eller potensial?

Funnene over leder fram til en diskusjon av hvilke markeder Innovasjon Norge bør prioritere: Bør framtidige eller nåværende markeder prioriteres?

På bakgrunn av evalueringens funn konkluderes det med at markeder der norske bedrifter er aktive i dag må prioriteres over framtidens markeder.

Denne evalueringen har vist at norske bedrifter i størst grad har behov for generalisttjenester når de etablerer seg i utlandet: Hjelp til møteorganisering, språklig assistanse, hjelp til å finne partnere, mv. Dette behovet vil være like stort for den enkelte bedrift som etablerer seg i et nytt land selv om norsk næringsliv generelt har lang erfaring i landet. Bedriftene har også behov for hjelp "her og nå", på markeder der de er aktive i dag. Disse bedriftene har behov for lokalkjennskap og nettverk på disse markedene, noe som forutsetter lokalkjennskap. Slike behov vil også være sentrale på framtidige markeder, men Rambøll vurderer at det er mest hensiktsmessig ressursbruk å være til stede der bedriftene faktisk er framfor der de kan være i framtiden – ettersom behovet for assistanse også er markert i markedene der norske bedrifter er aktive i dag. Dette underbygges av at utekontorene i Vest-Europa er de hyppigst brukte utekontorene, med London-kontoret på topp. Videre viser denne evalueringen at bedrifter i land med stor kulturell avstand har stort behov for eksempelvis markedsanalyser.

Innovasjon Norges strategidokument viser til at det "ikke nødvendigvis er slik at stor etterspørsel automatisk trekker i retning av at det er behov for tilstedeværelse". Dette begrunnes med at et land kan ha et velfungerende marked for tilsvarende tjenester, og at bedriftene i første rekke av kostnadshensyn henvender seg til Innovasjon Norge. Selv om dette åpenbart er et relevant poeng, viser denne evalueringen til enkelte momenter som nyanserer bildet.

Det kan være en utfordring for små og mellomstore bedrifter å orientere seg – selv i et velfungerende konsulentmarked. Dels kan det være krevende for bedriftene å innhente informasjon om hvilke aktører som er seriøse og tilbyr aktuelle tjenester, og dels er det ofte slik at større og anerkjente konsulentmiljøer ikke tar på seg oppdrag av den størrelsen som etterspørres, til en pris de små og mellomstore bedriftene har mulighet til å betale. Det er derfor ikke nødvendigvis slik at et velfungerende konsulentmarked alltid kan erstatte Innovasjon Norges praktiske assistanse, som denne undersøkelsen viser at flest bedrifter har behov for.

⁴⁹ Rapport: innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse

For å bruke eksisterende aktører, vil det i mange tilfeller være nødvendig med assistanse til å identifisere de riktige aktørene. En slik rolle spiller Innovasjon Norge. Dette peker på at Innovasjon Norge spiller en viktig rolle også i markeder med velfungerende konsulentmiljøer.

Samtidig skal det påpekes at utekontorene på slike markeder kan ha en noe annen innretning enn andre utekontorer – i første rekke rettet mot å henvise bedriftene til de relevante aktørene. Dette peker også i retning av at utekontorer i slike markeder kan ha noe mindre kapasitet og færre ansatte enn utekontorer i markeder som i større grad må tilby tjenestene selv.

Oppsummeringsvis peker evaluering på at Innovasjon Norge som utgangspunkt treffer bedriftenes og dermed målgruppens behov ved å prioritere interesse framfor potensial.

Dagens geografiske tilstedeværelse synes derfor å være hensiktsmessig, men den forutsetter løpende vurdering av hvilke markeder det uttrykkes interesse for. Samtidig kunne Innovasjon Norge hatt tettere kontakt med ambassader og konsulater i markeder med stort potensial. Det samme gjelder andre virkemiddelaktører i utlandet. Når ambasadene, konsulatene, eller andre virkemiddelaktører merker økende etterspørsel og interesse fra norske bedrifter, kan tilstedeværelse vurderes. Dette utelukker heller ikke fremtidig tilstedeværelse på "framtidens markeder". Innovasjon Norge er allerede på de fleste av disse markedene, gjennom UD. Når disse markedene oppnår tilstrekkelig volum, kan fysisk tilstedeværelse fra Innovasjon Norge bli aktuelt.

Når det gjelder de tre sistnevnte kriteriene Innovasjon Norge legger til grunn for sin vurdering av tilstedeværelse, vurderer evalueringen at det ofte vil være behov for tilstedeværelse selv om det er troverdig informasjon om og et velfungerende konsulentmarked, samt få hindringer for norske bedrifter når det gjelder å identifisere nettverk: Det vil fortsatt være behov for Innovasjon Norges praktiske lavterskel tilbud, samt behov for å identifisere riktige partnere eller konsulentmiljøer. Poenget er at tilstedeværelsen må avhenge av intensitet og etterspørsel. Bedriftene har ofte behov for praktisk assistanse, noe som krever markeds- og lokalkunnskap. Ved lavt volum kan disse behovene dekkes av UD eller en annen aktør som Innovasjon Norge samarbeider med.

7. KONKLUSJON

Dette kapittelet oppsummerer konklusjonene fra "Evaluering av Innovasjon Norges uteaktiviteter", gjennomført av Rambøll i perioden april-oktober 2011.

Innovasjon Norges internasjonaliseringstjenester treffer små og mellomstore bedrifter i tidlig internasjonaliseringsfase på en god måte. Også større bedrifter og bedrifter som er mer modne på det aktuelle markedet opplever Innovasjon Norge som en nyttig samarbeidspartner, men tilbudet er mindre tilpasset denne gruppens behov.

Bedriftenes behov relaterer seg i den innledende fasen i første rekke til praktisk og generell assistanse. Dette handler om språklig assistanse, organisering av møter, forståelse av forretningskultur mv. Når bedriftene blir mer modne i markedet, øker også behovet for dypere assistanse, som forutsetter større grad av sektor- og markedskunnskap.

Utekontorene tilbyr i stor grad det bedriftene etterspør. Men mens noen tjenester (de generelle) er av god kvalitet, er andre (særlig de sektorspesifikke) av relativt mindre god kvalitet. Et eventuelt forbedringspotensial har dermed ikke så mye med selve "tjenestemenyen", men med *kvaliteten* på tjenestene, å gjøre

Evalueringen peker på ulike **kompetanser** som kan forbedre de etterspurte tjenester. Sentral blant disse er "kjennskap til aktører og selskaper i det eksterne markedet". Slik kompetanse er en forutsetning for å kunne tilby nettverks- og koblertjenester av høy kvalitet – tjenester bedriftene ser på som viktige.

Utekontorene kan også gi bedriftene et bedre tilbud ved å forbedre sin sektorkompetanse. Men evalueringen vurderer samtidig at sektorkompetanse ikke bør prioriteres på bekostning av generalistkompetanse: Generelle tjenester av høy kvalitet hjelper bedriftene med å overkomme de innledende utfordringer på det aktuelle markedet, og setter dem i stand til å arbeide videre med andre tjenestetilbydere.

Det pekes samtidig på to interne grep som kan forbedre utekontorenes kompetanser – både de generelle og sektorspesifikke:

- Legge til rette for at utsendinger forblir på de aktuelle internasjonale markeder lenge nok til å bygge opp relevant kompetanse og nettverk, samtidig som de ikke blir så lenge at de mister innsikt i norsk næringsliv.
- Forbedre kunnskapsdeling og kompetanseflyt internt i organisasjonen – mellom utekontorer, distriktskontorer og hovedkontor

Evalueringens funn tyder videre på at utekontorene generelt **samarbeider** godt med utenriks-tjenesten på markeder der begge har fysisk tilstedeværelse. Samtidig framheves det at Innovasjon Norge med fordel kan forbedre kommunikasjon og samhandling med utenriks-tjenesten i land der Innovasjon Norge ikke selv har fysisk tilstedeværelse.

Evalueringen framhever også at Innovasjon Norge med fordel kan styrke sin rolle som pådriver når det gjelder å rekruttere bedrifter til internasjonale aktiviteter. Til det formål kan Innovasjon Norge i større grad integrere pådriverrollen i sitt mål- og resultatstyringssystem, slik at de ulike enhetene følges opp på dette.

Evalueringen viser videre at Innovasjon Norge ikke overlapper uhensiktsmessig med **andre virkemiddelaktører** i utlandet, men at det samtidig bør fokuseres på økt samhandling med slike aktører. Sentrale blant disse er INTSOK, INTPOW, Norges Forskningsråd, og Eksportutvalget for Fisk. Gjennom økt samarbeid med disse aktørene vil Innovasjon Norge i større grad kunne tilby gode tjenester også til bedrifter som har behov for assistanse som forutsetter særskilt sektorkompetanse.

Evalueringsfunn tyder heller ikke på at Innovasjon Norges utekontorer fortrenger private aktører fra markedet i u hensiktsmessig utstrekning.

Til sist konkluderer evalueringen med at Innovasjon Norges **geografiske tilstedeværelse** i per dag virker hensiktsmessig. Innovasjon Norge er godt representert der norske bedrifter er aktive i dag, men mangler tilstedeværelse i enkelte sentrale framtidige vekstmarkeder. Dette ses som en hensiktsmessig innretning, ettersom bedriftene har behov for assistanse der de er i dag. Samtidig pekes det på at bedriftenes interesse for ulike markeder kontinuerlig må vurderes – i samråd med ambassader og konsulater på dagens vekstmarkeder og andre virkemiddelaktører – slik at Innovasjon Norge hurtig kan etablere seg på vekstmarkeder som opplever tilstrekkelig aktivitet og interesse fra norske bedrifter.

VEDLEGG 1: TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ INTERNA-SJONALISERING

Kapittelet under er utarbeidet av professor Rolv P. Amdam ved Handelshøyskolen BI. Kapitlet trekker opp noen teoribaserte perspektiver som er relevant for en evaluering av den støtten Innovasjon Norge yter til internasjonalisering av norsk næringsliv. Bak de perspektivene som presenteres, ligger tre enkle overordnede spørsmål:

1. Hvorfor internasjonaliserer bedrifter?
2. Hvor internasjonaliserer bedrifter?
3. Hvordan internasjonaliserer bedrifter?

Når en bedrift internasjonaliserer for eksempel ved å opprette et datterselskap i et annet land, kan det ligge ulike motiver bak dette. Man sier gjerne at bedrifter søker ulike aktiva, som tilgang nye markeder, reduserte kostnader i form av for eksempel billig arbeidskraft, naturressurser eller relevant kompetanse. Over tid har motivene endret seg. I et internasjonalt perspektiv var utenlandske direkteinvesteringer på 1800-tallet som oftest motivert av et ønske om å få tilgang på naturressurser, som mineraler og land. Gjennom 1900-tallet ble ønsket om billigere arbeidskraft et relativt viktigere motiv, og etter hvert også behovet for tilgang til større markeder. I vår tid kan man se en dreining mot det å få tilgang til kompetanse som et stadig viktig motiv (Jones 2005).

I grove trekk gjelder også disse utviklingstrekkene også for internasjonalisering av norske bedrifter. I dag ser man flere eksempler på bedrifter som internasjonaliserer for å få tilgang på gode internasjonale kompetansemiljøer, for eksempel innefor skipsdesign. Likevel er det påfallende at de største direkte utenlandsinvesteringene de siste årene fortsatt domineres av bedrifter som ønsker tilgang til råvarer, billig arbeidskraft eller nye markeder (Benito 2010).

Til tross for at motivene for internasjonalisering kan reduseres til noen få faktorer, viser bedriftene likevel stor variasjon både hva gjelder hvilke land internasjonaliseringen er rettet mot og såkalt inngangsstrategi. Med inngangsstrategi menes om man velger å internasjonalisere gjennom

- Eksport ved hjelp av lokal agent
- Eksport ved hjelp av eget salgskontor i det aktuelle landet
- Lisensiering
- Franchising
- Etablering av nytt datterselskap ("greenfield")
- Oppkjøp og fusjoner
- Joint ventures eller andre former for strategiske allianser

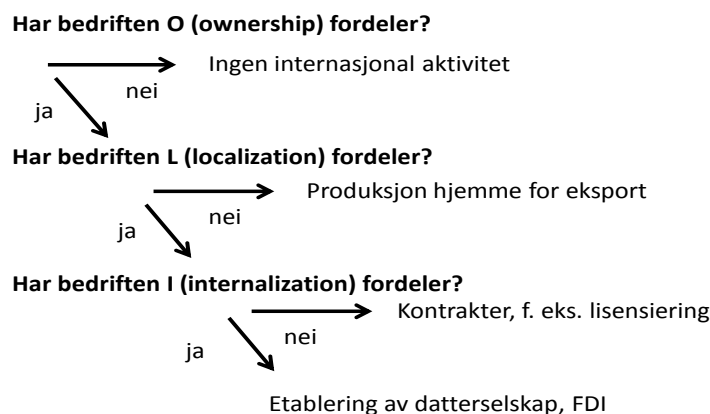
I grove trekk er disse ulike inngangsstrategien her ordnet i en rekkefølge som gjenspeiler en økende grad av internasjonal tilstedeværelse og kompleksitet. Norge har en veldig lang tradisjon som eksportør av råvarer. Slik sett er internasjonalisering av norske bedrifter et fenomen med lange historiske røtter. Når det derimot dreier seg om å etablere nye virksomheter i andre land, dvs. internasjonalisering i betydning av de tre siste av disse kategoriene, startet internasjonaliseringen i Norge sent. Det er denne formen for internasjonalisering man omtaler som direkte utenlandsinvesteringer (FDI, Foreign direct investments). Så sent som i 1985 representerte utgående FDI fra Norge bare 1,7 prosent av BNP mot 10,5 prosent for EU-landene. De neste 10-15 årene ble imidlertid en formidabel gjennombruddsperiode for internasjonalisering av norske bedrifter når det gjelder etableringer utenlands, og ved årtusenskiftet representerte utgående FDI 20,2 prosent av BNP (Grøgaard 2006).

Forskning om internasjonalisering av bedrifter bygger på ulike skoleretninger. En dominerende retning kalles den rasjonelle tilnærmingen. Den bygger på en antagelse om at bedrifter foretar rasjonelle interne og eksterne analyser for å identifisere konkurransemessige fortrinn. Ut fra dette beslutter de hvordan de skal internasjonalisere. Opp mot dette kan man sette en annen kulturell betinget tilnærming, en retning som legger vekt på at internasjonalisering begynner i nærlig-

gende land og utvides ettersom bedrifter høster erfaring (Benito & Gripsrud 1992). En tredje form for internasjonalisering er de såkalte "born globals", dvs. bedrifter som er internasjonale alt fra etableringen.

Et eksempel på den rasjonelle tilnærmingen finner vi følgende tankerekke av rasjonelle beslutninger som kan føre til ulike former for internasjonalisering. Den bygger på den såkalte OLI tilnærmingen utviklet av John Dunning (2001) (O = ownership advantages, L = localization advantages, I = internalization advantages). Dersom en bedrift har noen spesielle eierskapsfordeler, som overlegen teknologi eller sterke finansielle ressurser, kan det være en grunn til å internasjonalisere. Har man ikke det, så lar man være. Finnes det dessuten noen lokaliseringsfordeler i det landet man vurderer som objekt for internasjonaliseringen, bør man gjøre det. Med lokaliseringsfordeler menes faktorer som et stort marked, billig arbeidskraft, unik kompetanse eller gunstige støtteordninger fra myndighetene. Dersom det ikke er det, bør man velge eksport fremfor å gå dypere inn i det aktuelle landet. Til sist, dersom det finnes klare internaliseringsfordeler, bør man velge å etablere seg der med et datterselskap, enten det er eiet 100 prosent eller i form av et joint venture eller andre former for deleierskap. Med internaliseringsfordeler menes for eksempel at det er store økonomiske besparelser forbundet med å ha et datterselskap fremfor å operere etter rene markedsprinsipper ved å ha ulike kontraktører der.

Resonnementet til Dunning kan illustreres på følgende måte:



Det finnes mange eksempler på at både den rasjonelle og den kulturelle tilnærmingen har vært fruktbar for å forstå internasjonalisering av norsk næringsliv (Benito & Gripsrud 1992; Amdam 2009). Den kulturelle tilnærmingen blir gjerne kalt for Uppsala-skolen (Johanson & Vahlne 1977). Ifølge denne tilnærmingen har bedrifter en tendens til å investere i land som er mest mulig lik når det gjelder kultur, utdanning og språk. På denne måten har bedrifter en god mulighet for å lære og høste erfaring for videre internasjonalisering, og man er bedre rustet til å gå videre til land som er svært forskjellige. Det er ikke bare geografisk eller kulturell nærhet som har betydning i et slikt resonnement. Det viser seg også at eksistensen av personlige nettverk kan fungere som en form for nærhet som forklarer valget av det landet en bedrift først investerer i.

En nylig gjennomført studie av alle kjente norske utenlandsinvesteringer før 1980 tyder på at norske bedrifter tenderer til å investere i land som er nære ut fra kulturelt og geografiske kriterier. Det geografiske mønsteret i hvor 167 norske bedrifter etablerte sitt første utenlandske datterselskap i perioden 1948 til 1980 er illustrert i tabell.

Figur 57 - Geografisk fordeling av 167 norske bedrifters første direkte utenlandsinvesteringer⁵⁰

Region	Andel bedrifter (pst.)
Norden	41.9
Europa forøvrig	30.5
Nord-Amerika	5.4
Sør-Amerika	4.8
Afrika	8.4
Asia	9.0

Også en geografisk fordeling av første og andre land for FDI blant de 48 selskapene som i perioden investerte i mer enn ett land, styrker hypotesen om betydning av geografisk og kulturell nærhet.

Figur 58 - Geografisk fordeling av første og andre FDI for 48 norske bedrifter 1948-1980⁵¹

Investeringsmønster	Antall bedrifter
1. og 2. FDI i et nordisk land	9
1. FDI i Norden og 2. FDI i et annet europeisk land	9
1. FDI i Norden og 2. FDI utenfor Europa	4
1. og 2. FDI i Europa utenfor Norden	5
1. og 2. FDI i samme region, men utenfor Europa	3
Andre mønstre	18

Et interessant mønster er at blant de bedriftene som ikke passer inn i mønstret med kulturell og geografisk nærhet, var det påfallende mange tilfeller hvor man kan forklare etableringsmønstret ut fra ulike former for personlig nettverk. En type nettverk var personlige nettverk skapt gjennom bekjentskap under utdanning, som da skipsreder Tomas Olsen etablerte klokkefabrikken Timex i USA. En annen form for nettverk var bånd som ble skapt fordi mottakerland inviterte bedrifter til å komme å investere, som da skogbruksmyndighetene i Canada inviterte Kjættingfabrikken til å opprette et datterselskap. En tredje form for nettverk var kjennetegnet av at bedrifter fulgte sine kunder eller nærmeste samarbeidspartnere ut. Vestfold Flatbrødfabrikk etablerte seg for eksempel i Storbritannia i 1952 fordi osteproduzenten O. Kavli hadde suksess der. En fjerde form for nettverk var nettverk skap gjennom misjonærer. Rederen Mosvold & Co etablerte for eksempel i 1952 en møbelfabrikk i Etiopia etter samtaler med nære misjonærvenner. Den femte formen for nettverk var knyttet til nettverk gjennom U-hjelp gjennom for eksempel Norad, som da møbelproduzenten Slettvold etablerte seg i Malaysia i 1978.

Også i dag ser man en klar tendens at norske bedrifter foretrekker å investere i land som er kulturelt og geografisk nær, som fordelingen av norske direkte utenlandsinvesteringer i 2000 og 2006 viser.

⁵⁰ Kilde: Amdam 2009

⁵¹ Kilde: Amdam 2009

Figur 59 - Geografisk fordeling av norsk utgående FDI-beholdning, 2000, 2006 (prosent) ⁵²

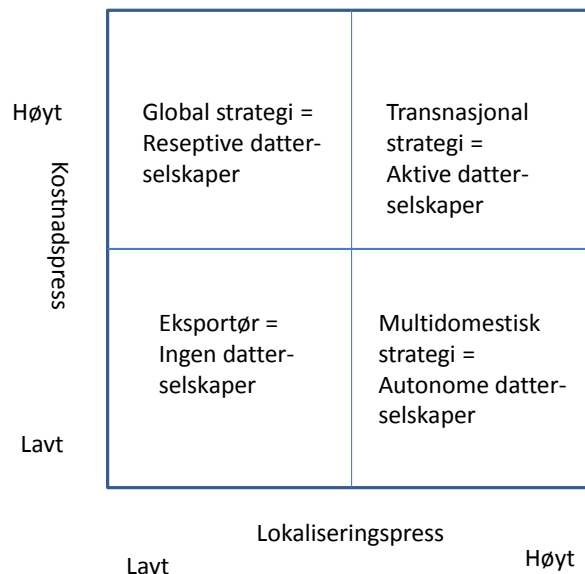
	2000	2006
Hele verden	100	100
Europa (sum)	70	58
• EU	68	55
• Danmark	9	4
• Finland	2	2
• Frankrike	2	2
• Tyskland	3	4
• Nederland	6	8
• Sverige	19	21
• Storbritannia	19	4
• Andre EU land	9	11
• Andre europeiske land	3	3
Nord Amerika (sum)	14	15
• USA	13	10
• Canada	1	5
Andre OECD land (Australia/Japan) (sum)	0	2
Andre land (sum)	16	26
• Aserbajdsjan	0	3
• Singapore	3	8
• Andre land	13	5

Det også viktig å ha forståelse for at bedrifter som etablerer seg med egen virksomhet i utlandet, velger ulike strategier med hensyn til forholdet mellom hovedkvarter og datterselskap, noe som er illustrert i figur (Bartlett & Ghoshal 1989; Jarillo & Martinez 1990). Er en bedrift i en bransje hvor det er høyt press for å redusere kostnadene, men den har lite behov for å tilpasse produktene til de ulike markedene, velger den ofte en global strategi. Dette betyr at beslutninger i høy grad blir tatt ved hovedkontoret, og at datterselskaper er lite autonome og følger ordre fra morselskapet. Er en bedrift derimot i en bransje hvor det er lite press på å redusere kostnader, men derimot stort behov for at datterselskaper i ulike land tilpasser seg til ulike lokale markeder, velger de det man kaller en multidomestisk strategi. Datterselskapene er da mer autonome for å kunne tilpasse seg forholdene i de ulike landene. Innenfor en global strategi vil bedrifter ofte foretrekke "expats", dvs. ledere fra hjemlandet fordi de forstår best de ordrene som kommer fra konsernledelsen. I en multidomestisk strategi er derimot lederen av datterselskaper oftere fra det aktuelle landet, siden de har best forutsetninger for å kunne lede tilpasningen til lokale forhold.

I noen tilfeller kan både kostnadspresset være stort og behovet for lokal tilpasning stort. For å kombinere disse motstridende kreftene velger bedrifter en transnasjonal strategi. I det tilfellet er det snakk om å kombinere en sterk sentralistisk ledelse med høy grad av autonomi for datterselskaper. Når det for eksempel gjelder fordeling av kompetanse, vil man ofte se at bedrifter bygger opp sterke fagmiljøer ikke bare i hjemlandet, men også utvikler spesialiserte kompetansesentre rundt om i ulike land, sentre som skal betjene hele selskapet i mange land. Slike senter kalles ofte for "Center of Excellence". Denne formen for organisering er kompleks, og man ser for eksempel av datterselskaper ofte er ledet av folk som verken er fra det lokale landet eller hjemlandet til selskapet, men fra et tredje land.

⁵² Kilde: Benito 2010

Figur 60 – Internasjonal strategi og datterselskaperenes rolle⁵³



Det er, som vist, ulike motiver for å internasjonalisere, ulike begrunnelser for hvilke land en bedrift etablerer seg i samt ulike måter å organisere den internasjonale aktiviteten på. Denne kompleksiteten skaper også et mangfold når det gjelder hvilke utfordringer bedrifter støter på i forbindelse med internasjonalisering.

En bedrift som velger å etablere seg i et land som er kulturelt fjernt fra Norge, vil som regel møte store utfordringer når det gjelder kulturell tilpasning og dermed kunne ha behov for assistanse på dette området. Samtidig er det flere studier som viser at man lett undervurderer kulturelle forskjeller mellom land som er relativt like, som de skandinaviske landene (Fang et al. 2004).

En bedrift som etablerer seg i et annet land for å få tilgang på unik kompetanse, vil som regel møte store utfordringer når det gjelder hvordan denne lokale kunnskapen skal kunne anvendes og overføres tilbake til moderselskapet (Ambos et al. 2006). Utfordringen er særlig krevende da overføringsmulighetene påvirkes av den rollen datterselskapene har i bedriften. Har datterselskapene en autonom rolle i bedriften, vil den normal kunne tilegne seg mer lokal kunnskap enn om den er sterkt styrt fra konsernledelsen. På den andre siden viser det seg at det er lettere å overføre kunnskap tilbake dersom datterselskapene er styrt strengt fra konsernledelsen. Høy grad av autonomi gir med andre ord et større tilfang av lokal kunnskap, men samtidig betyr høy grad av autonomi at det vanskeligere å overføre denne kunnskap tilbake til moderselskapet (Foss & Pedersen 2002).

Graden av autonomi for et datterselskap har også betydning på andre viktige måter, for eksempel når det gjelder bruken av lokale ledere versus ledere fra Norge. Velger en bedrift en global strategi med sterk styring fra moderselskapet, vil den gjerne utnevne en norsk leder som kjenner tankesettet og kulturen til moderselskapet. Velger man derimot en strategi for lokal tilpasning, vil dette favorisere bruk av lokale ledere. Man må derfor forvente at et datterselskaps behov for rådgiving fra eksterne aktører vil preges sterk av graden av autonomi innenfor selskapet.

⁵³ Kilde: Bartlett & Ghoshal 1989; Jarillo & Martinez 1990

Disse eksemplene illustrerer en tendens til økende grad av kompleksitet når det gjelder måten norske bedrifter er organisert i sine enheter utenlands. En grunnleggende forståelse for denne kompleksitetens utvikling og dynamikk er en forutsetning for å kunne forstå behovene for rådgivning fra Innovasjon Norge.

Referanser

- Ambos, T.C., B. Ambos & B. B. Schlegelmilch (2006) "Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters' benefits from reverse knowledge transfer" International Business Review **15**(3): 294-312
- Amdam, R. P. (2009). "The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945-1980." Business History **51**(3): 443-459
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1989). Managing across borders: The transnational solution. Boston, Harvard Business School Press
- Benito, G. R. G. (2010) "Norwegian outward FDI and its policy context," Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center, March 31, 2010
- Benito, G. R. G. & G. Gripsrud (1992). "The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process?" Journal of International Business Studies **23**(3): 461-476
- Dunning, J. (2001). "The eclectic (**OLI**) paradigm of international production: Past, present and future" International Journal of the Economics of Business **8** (2): 173-190
- Fang, T., C. Fridh & S. Schultzberg (2004). "Why did the Telia-Telenor merger fail?" International Business Review **13**: 573-594
- Foss, N. J. & T. Pedersen (2002). "Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context" Journal of International Management **8**: 49-67
- Grøgaard, B. (2006). Strategy, structure and the environment: Essays on international strategies and subsidiary roles. Dr. oec. dissertation, BI Norwegian School of Management, Oslo
- Jarillo, J.C. & J.I. Martinez (1990). "Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain" Strategic Management Journal **11**(7): 501-512
- Johanson, J. & J.-E. Vahlne (1977). "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments." Journal of International Business Studies **8**(1): 23-32
- Jones, G (2005). Multinationals and global capitalism: From the nineteenth to the twenty-first century. Oxford, Oxford University Press

VEDLEGG 2: EVALUERINGENS METODE

Følgende fire spørsmål avgrenser evalueringens mandat:

- Hvordan treffer Innovasjon Norges internasjonaliseringstilbud behovet til norske bedrifter? Herunder om Innovasjon Norge besitter den riktige kompetansen, om kapasiteten er på riktig nivå og om tjenestene utfyller og ikke konkurrerer med det private aktører tilbyr.
- Er Innovasjon Norges kontakt med og tilbud til bedriftene organisert på en hensiktsmessig måte? Herunder om samspillet mellom hovedkontor, distriktskontorer og utekontorer bidrar til at bedriftene får et helhetlig tilbud?
- Er Innovasjon Norges samarbeid og arbeidsdeling med andre norske virkemiddelaktører i utlandet hensiktsmessig?
- Er Innovasjon Norge til stede i de riktige markedene sett i forhold til bedriftenes behov og målsettinger? Hvor bør Innovasjon Norge prioritere tilstedeværelse fremover?

Disse er operasjonalisert med utgangspunkt i en rekke mer konkrete underspørsmål, som framgår av tabellen under.

Hovedspørsmål	Underspørsmål
Hvordan trefferi Innova- sjon Norges internasjonala- liseringstilbud norske be- drifter?	Hvilke behov har ulike typer bedrifter når de skal internasjonalisere seg? Vi skiller mellom bransje, størrelse, motivasjon for internasjonalisering- en, geografi, og internasjonaliseringsstrategi.
	I hvilken grad tilbyr Innovasjon Norge de rette tjenestene sett i forhold til bedriftenes behov?
	Er Innovasjon Norges tjenester av god kvalitet?
Hvordan fungerer samar- beidet mellom Innovasjon Norge og andre virkemid- delaktører	Har Innovasjon Norge den rette kompetansen?
	Hvilke tjenester og kompetanser savner bedriftene?
	Finnes det uhensiktsmessig overlapp mellom Innovasjon Norge og INT- SOK/INTPOW?
	Finnes det utnyttet potensial for samarbeid mellom Innovasjon Norge og INTSOK/INTPOW?
	Finnes det uhensiktsmessig overlapp mellom Innovasjon Norge og EFF?
	Finnes det utnyttet potensial for samarbeid mellom Innovasjon Norge og EFF?
	Finnes det uhensiktsmessig overlapp mellom Innovasjon Norge og NFR/SIVA?
	Finnes det utnyttet potensial for samarbeid mellom Innovasjon Norge og NFR/SIVA?
	Finnes det andre sentrale aktører med grenseflater mot Ins internasjo- nale virksomhet?

Hovedspørsmål	Underspørsmål
Er Innovasjon Norges kontakt med og tilbud til bedriftene organisert på en hensiktsmessig måte?	Hvordan fungerer samarbeidet mellom utestasjoner og distriktskontorer?
	Hvordan fungerer samarbeidet mellom utekontor og hovedkontorer?
	Hvordan fungerer samarbeidet mellom distriktskontor og hovedkontor om internasjonale spørsmål?
Er Innovasjon Norge representert i de riktige markedene sett i forhold til bedriftenes behov og målsetninger?	Hvordan fungerer samarbeidet mellom Innovasjon Norge og ambassader på destinasjoner der Innovasjon Norge har kontor?
	Hvordan fungerer ordningen med at ambassader/konsulater skal representere Innovasjon Norge på destinasjoner der Innovasjon Norge ikke er representert?
	I hvilken grad er utestasjonene i stand til å rekruttere og beholde kompetent personell?
	Hva er Innovasjon Norge s strategi når det gjelder valg av markeder? Ønsker man å være representert på nye eller etablerte markeder?
	Hvor finnes de nye markeder, og er Innovasjon Norge representert på disse?
	Hvilke markeder er de etablerte markeder, og er IN representert på disse?

Et sentralt suksesskriterium for denne undersøkelsen har vært å gjennomføre en bred datainnsamling, for å dekke alle ledd i næringskjeden. Datainnsamlingen om har derfor omfattet bedrifter, Innovasjon Norges hovedkontor, distriktskontorer, utekontorer, ambassader/konsulater, samt andre virkemiddelaktører.

Videre har det vært sentralt å gå både i bredden og dybden. I bredden for å identifisere tendenser og variasjoner innenfor ulike bedriftstyper og markeder; i dybden for å forstå de overordnede tendensene i størst mulig grad, og med flest mulig nyanser.

Med disse to kriteriene som utgangspunkt, ble det valgt en metode som støttet seg på både spørreskjema og omfattende kvalitativ intervjuvirksomhet. Disse metodetilfangene ble supplert med statistikkstudier og litteraturgjennomganger.

7.1.1 Spørreundersøkelser

Vi har sendt ut spørreskjema til tre sentrale aktørtyper:

- Samtlige av Innovasjon Norges utekontorer
- Samtlige norske ambassader/konsulater
- Samtlige bedriftskunder som fikk assistanse fra Innovasjon Norges utekontorer i 2009 og 2010. Vi har også sendt spørreskjema til et utvalg bedrifter som mottok handelstekniske tjenester fra Innovasjon Norges hovedkontor i 2009 eller 2010.

Spørreskjemaene har vært diskutert med NHD, Innovasjon Norge og UD. Det har også blitt pilot-testet på utvalgte ambassader, utekontorer og bedrifter.

Når det gjelder datainnsamling fra bedriftene, har vi primært kontaktet bedrifter som har fått assistanse fra Innovasjon Norge.

Tabellen nedenfor oppsummerer sentrale karakteristika ved de tre spørreundersøkelsene.

Undersøkelse	Svarprosent	Karakteristika
Spørreundersøkelse til alle Innovasjon Norges utekontorer	93 % (27/29)	- Spørreundersøkelsen ble gjennomført på engelsk, slik at også lokalt ansatte ved utekontorene kunne delta - Totalt ble undersøkelsen sendt ut til 29 utekontorer (fire stringer-kontorer, samt to EØS-kontorer ble utelatt) Av disse har 27 besvart
Spørreundersøkelse til bedriftskunder	25 % har gjennomført hele undersøkelsen (187/750) 32 % har gjennomført hele eller deler av undersøkelsen (242/750)	- Undersøkelsen ble sendt ut til 833 bedrifter. Av disse var 83 epost-adresser ugyldige. Undersøkelsen ble derfor sendt ut til 750 bedrifter med gyldig epost-adresse. Av disse har 187 gjennomført hele undersøkelsen, mens 242 har gjennomført hele eller deler av den. 165 av bedriftene som gjennomførte hele eller deler av undersøkelsen hadde fått assistanse fra ett eller flere utekontorer. De resterende hadde fått assistanse fra Innovasjon Norges hovedkontor vedrørende handelstekniske tjenester. - Flere av bedriftene har fått assistanse vedrørende flere internasjonale markeder. Disse ble bedt om å svare på spørsmål vedrørende hver enkelt etablering. Vi har derfor data vedrørende 312 individuelle etableringer (helt eller delvis besvart) - Antall besvarelser varierer fra spørsmål til spørsmål av ulike grunner. Enkelte spørsmål er gjort med bakgrunn i siling fra tidligere spørsmål; videre er enkelte spørsmål på bedriftsnivå (187-242 besvarelser), mens andre er på prosjektnivå, vedrørende de enkelte etableringene (opp til 312 besvarelser) - Undersøkelsen ble gjennomført på norsk - To separate undersøkelser ble sendt ut: Én til ambassader/konsulater i land der Innovasjon Norge har stedlig tilstedeværelse, og én til ambassader/konsulater i land der Innovasjon Norge ikke har stedlig tilstedeværelse
Spørreundersøkelse til samtlige norske ambassader og konsulater	58 % (64/111)	

Spørreundersøkelsen til bedriftene medførte enkelte utfordringer med hensyn til å oppnå en tilfredsstillende svarprosent. Utgangspunktet for vår respondentdatabase var samtlige norske bedrifter som hadde mottatt assistanse fra ett av Innovasjon Norges utekontorer i 2009 eller 2010. Dette var 832 bedrifter. Samtidig ønsket vi å sikre oss at respondentgrunnlaget også inkluderte bedrifter som hadde mottatt handelsteknisk assistanse fra Innovasjon Norges hovedkontor. De 832 bedriftene ble derfor supplert med et tilfeldig utvalg på 200 bedrifter som hadde mottatt slik assistanse i 2009 eller 2010. I alt besto respondentdatabasen da av 1032 bedrifter. Det viste seg imidlertid at det var et stort overlapp mellom bedrifter som hadde fått handelsteknisk rådgivning fra hovedkontoret og bedrifter som hadde mottatt assistanse fra utekontorene. Dette tyder også på at samme bedrift ofte har flere kontaktflater mot Innovasjon Norge. Etter at duplikater var fjernet, satt vi derfor igjen med en respondentdatabase bestående av **869** unike bedrifter. Av de 869 viste det seg imidlertid at det ikke fantes epost-adresser på 168. Rambøll gjorde derfor nettsøk og telefonisk innhenting av kontaktinformasjon, og lyktes med å innhente 132 av de 168 manglende epost-adressene. Spørreundersøkelsen ble følgelig sendt ut til **833** respondenter.

Det viste seg imidlertid at en rekke av epost-adressene ikke lenger eksisterte eller var ukorrekte. Dette gjaldt i alt 83 adresser. Dermed satt vi til sist igjen med en samlet respondentdatabase på

750 respondenter. Blant disse var også kontaklinformasjonen relativt dårlig. 46 % av adressene var til en oppgitt kontaktperson, mens de resterende 54 % var til en sentral firmaadresse. Dette førte innledningsvis til en meget lav svarprosent, da vi fikk en meget lav svarprosent fra respondenter vi kun hadde firmaadresse til. Rambøll gjorde derfor et større arbeid med purringer og innhenting av bedre kontaktdata. I alt ringte vi 213 bedrifter for å innhente bedre kontaktdata. Blant disse fikk vi kontakt med 187, og fikk til sammen 76 nye epost-adresser. På denne måten lyktes vi å oppnå en svarprosent vi anser som meget tilfredsstillende: 25 % gjennomførte hele undersøkelsen, og 32 % gjennomførte hele eller deler av undersøkelsen.

Rambøll har testet fordelingen av besvarelser i vårt spørreskjema opp mot utekontorenes samlede gruppe av bedrifter, for å kontrollere at våre besvarelser er representative med hensyn til størrelse, sektor, hjemlig opprinnelsesregion (fylke), og eksternt utemarked (hvilke markeder etableringen gjelder). Analysen viser at våre respondenter er representative med hensyn til alle disse.

Spørreundersøkelsen opererer ofte med en fempunkts skala. I grafiske framstillinger brukes i første rekke de to øverste og to nederste kategoriene.

7.1.2 Årsaker til manglende svar

For å kartlegge årsaker til manglende svar, har vi gjennomført en ringerunde til et utvalg mottagere av spørreundersøkelsen som ikke hadde besvart. I alt ringte vi til 216 bedrifter. 156 av disse oppga årsak til at spørreundersøkelsen ikke ble besvart. Årsaker til manglende svar framgår av tabellen nedenfor.

Årsaker til manglende svar	Eksempler	Antall totalt
Respondentene mener at de ikke er relevante for undersøkelsen Dårlig kontaklinformasjon	Brukt dem en gang for mange år siden – er ikke lenger relevant/husker ikke noe av det	16
	Har ikke benyttet seg av INs tjenester utland	109
	Har ikke nummer/oppgitt nummer er feil eller ikke i bruk	
	Kun nummer til sentralbordet og ingen konkret kontaklinformasjon – sentralbordet vet ikke hvem man skal ha tak i (eks: Statoil, Avinor, Kongsberg-gruppen og lignende)	
Andre begrunnelser	Tilfeller der det er sendt mail til ny (riktig) e-mail-adresse	31
	Personen som jobbet med IN utland har sluttet	
	Har ikke tid til å delta	
	Er på ferie	
Totalt		156
Totalt oppringt		216

- 7.1.1 Dybdeintervjuer med bedrifter, utekontor, distriktskontorer, andre interessenter og hovedkontor. For å utdype funnene fra spørreundersøkelsen har vi gjennomført i alt 65 kvalitative intervjuer. De fordeler seg som det framgår av tabellen nedenfor.

Type aktør	Antall intervjuer
Utekontor	14
Ambassader	11
Bedrifter	18
Distriktskontor	12
Andre interessenter/virkemiddelaktører	10
Totalt:	65

7.1.2 Supplerende metodetilfang

- Arbeidsseminarer / workshop med forskere og arbeidsgivere: Vi har gjennomført to arbeidsseminarer der Rambølls konsulenter og forskerne Rolv P. Amdam og Inger B. Pettersen har deltatt. Det førsteseminarer ble gjennomført i innledende fase, og var rettet mot design av evalueringen og diskusjon av relevante temaer. Det andre ble gjennomført etter avsluttet datainnsamling, med formål å analysere de innsamlede data
- Statistikkgjennomgang: Det er blitt gjennomført statistiske analyser av Innovasjon Norges bedriftskunder, samt av norsk FDI til utlandet og norsk kapitalflyt til utlandet.
- Litteraturgjennomgang: Under hele prosessen har litteraturstudier vært en del av kartleggingen og analysene. Faktuelle beskrivelser av Innovasjon Norge i avsnitt 2.1 og vedlegg 3 er kontrollert av Innovasjon Norge.

7.1.3 Referansegruppe

Arbeidet har vært fulgt av en referansegruppe nedsatt av NHD. Referansegruppens arbeid har vært styrt av Rambøll. Det har blitt gjennomført to referansegruppemøter underveis i prosessen der foreløpige funn og konklusjoner har blitt drøftet. Videre har referansegruppen kommentert på et førsteutkast til rapport, og i etterkant av dette på et nytt sammendrag av rapporten. Referansegruppen har kommet med innspill basert på sektorekspertise og praksiserfaringer. Samtidig presiseres det at Rambøll alene står ansvarlig for alle beskrivelser og konklusjoner i rapporten. Referansegruppen har inkludert representanter fra følgende organisasjoner:

- Norsk industri
- INTSOK
- MNE
- Green business Norway
- IKT Norge
- Innovasjon Norge
- Forskningsrådet
- Utenriksdepartementet
- Eksportutvalget for fisk
- Abelia
- HSH
- NHD

VEDLEGG 3: INNOVASJON NORGES UTEKONTORER

Tabellen nedenfor viser en oversikt over Innovasjon Norges utekontorer per oktober 2011. Informasjon om hvorvidt utekontorene deler kontor med lokal ambassade konsulat er basert på svar i denne evalueringens spørreskjema til utekontorene.

Region	Kontor	Deler ambassaden kontorlokaler med den lokale ambassaden/konsulat	Antall ansatte
Sør- og Sør-øst-Asia	Bangkok (Stringer-avtale)	Nei	3 ansatte
	Kuala Lumpur	Nei	2 ansatte
	Singapore	Ja	4 ansatte
	Hanoi	Ja	6 ansatte
	Johannesburg	Ja	3 ansatte
	New Delhi	Nei	5 ansatte
Americas	Boston	Nei	3 ansatte
	Houston	Ja	3 ansatte + 1 student intern
	San Francisco	Ja	4 ansatte
	Washington D.C. (Ivaretas fra New York)	Ja	1 ansatt, men lønnet 1/3 av Innovasjon Norge
	New York	Nei	6 ansatte
	Toronto	Ja	4 ansatte
	Rio de Janeiro	Ja	6 ansatte + 1 student intern
Sentral-Europa, Baltikum og Tyrkia	Istanbul	Nei	4 ansatte
	Bukarest (EØS-prosjektkontor)	Ikke med i undersøkelsen	2,5 ansatte
	Sofia (EØS-prosjektkontor)	Ikke med i undersøkelsen	2 ansatte
	Vilnius (Stringer-avtale)	Ikke med i undersøkelsen	
	Tallinn	Ja	2 ansatte
	Warszawa	Nei	8 ansatte
Vest-Europa	London	Nei	10 ansatte
	Madrid	Nei	6 ansatte
	Helsinki	Nei	3 ansatte
	Milano	Nei	6 ansatte
	Paris	Nei	4 ansatte
	Stockholm	Nei	8 ansatte
	København	Ja	6 ansatte
	Hamburg	Ja	15 ansatte
	Haag (Kun reiseliv)	Ikke med i undersøkelsen	3 ansatte
Nord-øst-Asia	Beijing	Ja	11 ansatte
	Shanghai	Ja	5 ansatte
	Tokyo	Ja	6 ansatte
Russland	St. Petersburg	Nei	3 ansatte
	Moskva	Nei	14 ansatte
	Murmansk (kun 50 % finansiert av Innovasjon Norge)	Ikke med i undersøkelsen	1 ansatt

VEDLEGG 4: LITTERATURLISTE

Arbeidsgruppe med representanter fra IN og NHD. (2009). *Rapport. Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse.*

Ayhan M. Kose og Eswar Prasad (2010). *Emerging markets: resilience and growth amid global turmoil*, Brookings Institution Press.

Benito, G. R. G. (2010) "Norwegian outward FDI and its policy context," Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center, March 31, 2010

Econ Analyse. (2005). *Internasjonale ambisjoner mot 2015. Noen resultater fra spørreundersøkelse rettet mot bedrifter, INs hjemmekontorer og INs utekontorer.* Oslo: Econ Analyse.

Econ Pöyry. (2010). *Evaluering av Innovasjon Norge.* Oslo: Pöyry AS.

Innovasjon Norge. (2010). *2010. Årsrapport. Hovedrapport til oppdragsgivere.*

Innovasjon Norge. (2009). *Årsrapporter 2008. Våre kontorer.* Oslo.

Innovasjon Norge. (2010). *Årsrapporter 2009. Våre kontorer.* Oslo.

Innovasjon Norge. (2010). *Detaljrapporter. Vedlegg til Årsrapporter 2010.*

Innovasjon Norge. (2010). Fullstendig vurderingsnotat, "Nullpunktsanalyse", med vurdering av fremtidig internasjonal tilstedeværelse.

Innovasjon Norge. (2010, 05 21). Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Brev til NHD. Oslo.

Innovasjon Norge. (2011, 04 27). Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Brev til NHD. Oslo.

Innovasjon Norge. (2010, 05 27). Notat til NHD. Gjennomgang av Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Oslo.

Innovasjon Norge. (2010, 04 21). Notat til NHD og UD. Tilpasninger i Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Oslo.

Innovasjon Norge. (?). *Notat. Forretningsprosessen i Innovasjon Norge.*

Innovasjon Norge. (?). Notat. Mulig etablering av Innovasjon Norge kontor i Indonesia.

Innovasjon Norge og EFF. (2011). Strategisk samarbeidsavtale mellom Innovasjon Norge og Eksportutvalget for fisk 2011-2013.

Innovasjon Norge og Utenriksdepartementet. (2001, 01 31). Virkemiddelapparatet - Orientering om avtalen mellom UD og Innovasjon Norge. Oslo.

Innovasjon Norge. (2008). *Strategi for et tydeligere Innovasjon Norge.* Oslo.

Innovasjon Norge. (2010, 05 20). Styrenotat på styremøte. 10.6.10 Tilpasninger i Innovasjon Norges internasjonale tilstedeværelse. Oslo.

Innovasjon Norge. (2011, 05 03). Våre roller - notat fra intranett.

Innovasjon Norge. (?). Visjon - Vi gir lokale ideer globale muligheter. Notat fra IN.

Innst. S. nr. 283 (2002-2003). (2002). "Innstilling fra næringskomiteen om virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv...".

INSTOK. (2010). *Annual Report*.

INTSOK. (2010). *Activities, Participation and Survey Results in 2010*.

INTSOK. (2010). *Økt internasjonal konkurransekraft. Strategidokument 2011-2012*.

Jakobsen, S.-E., Steineke, J. M., Pettersen, I. B., & Hedin, S. (2008). *Evaluering av to utvalgte internasjonale tjenester i Innovasjon Norge: Seed Forum og Internasjonal Innovasjon*. Bergen: Samfunns og Næringsforsikring AS.

Media Eghbal (2008). *The Next 11 emerging economies*. EuroMonitor International.
<http://www.euromonitor.com/the-next-11-emerging-economies/article>.

MSU-CIBER 2010: <http://globaledge.msu.edu/resourcedesk/mpi/>

Nettsider og informasjon fra aktører i virkemiddelapparatet: INTSOK, EFF, Enova, Forskningsrådet, SIVA, Utenriktjenesten, INTPOW, NCE, ARENA.

Nærings- og Handelsdepartementet. (2010). *Statsbudsjettet 2010 – Oppdragsbrev Innovasjon Norge*. Oslo.

Oppdragsbrev til Innovasjon Norge fra NHD, LMD, KRD og FKD i perioden 2007-2010.

Ot.prp. nr. 14 (2003-2004). (2003). Innstilling fra næringskomiteen om lov om Innovasjon. Oslo.

Ot.prp. nr. 14. (2003). Om lov om Innovasjon Norge.

Oxford Research (2010): Bærekraftige superinnovatører. Innovasjon Norges kundeeffektundersøkelse. Etterundersøkelse av bedrifter som fikk tilsagn fra Innovasjon Norge i 2006. Kristiansand.

Rambøll Management Consulting (2010): *Evaluering af innovationscentre – Silicon Valley, Shanghai & Munchen*. København.

Riksrevisjonen. (2008). *Riksrevisjonens undersøkelse av Innovasjon Norge som statlig næringsutviklingsaktør*. Dokument nr. 3:4 (2008-2009).

Statistisk sentralbyrå (SSB) (2011). *Statistikkbanken* [FDI og eksport], nettside.

Stortingsmelding nr 30 (2008-2009): *Klima for forskning*. Oslo, Kunnskapsdepartementet.

Stortingsmelding nr 7 (2008-2009): *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo, Nærings- og handelsdepartementet.

St.prp. nr. 23 (2006-2007). (2006). *Om endringer av løyvingar på statsbudsjettet 2006 under Nærings- og handelsdepartementet*. Oslo.

St.prp. nr. 51 (2002-2003). (2003). *Virkemidler for et innovativt og nyskapende næringsliv*. Oslo.

Utenriksdepartementet. (?). *Annen del: Utenriktjenestens funksjon. Kapittel 7: Utenriktjenestens alminnelige oppgaver*. Oslo.

Victor, David A. (1992): *International business communication*; HarperCollinsPublisher.

Se ellers litteraturliste i vedlegg 1 om teoretiske perspektiver på internasjonalisering, for litteratur brukt spesifikt til dette kapittelet